



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení systému odměňování v IT sektoru  
Evaluation of Remuneration System in IT sector

Student: Lenka Jochimová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA

Ostrava 2018

## Zadání bakalářské práce

Student: **Lenka Jochimová**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku  
Téma: Zhodnocení systému odměňování v IT sektoru  
Evaluation of Remuneration System in IT sector  
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretické vymezení systému odměňování
  3. Analýza současného stavu podniku
  4. Interpretace výsledků a návrhy
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 12th ed. London: Kogan Page, 2012. ISBN 978-0-7494-6550-6.  
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.  
MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 11.05.2018



Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 28.3.2018

.....  
Jochimová  
Lenka Jochimová

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla velmi poděkovat Ing. Haně Štverkové, Ph.D., MBA za odborný dohled, návrhy a připomínky, které přispěly k vypracování této bakalářské práce. Rovněž děkuji také společnosti OSIsoft Czech Republic, s.r.o., zvláště pak jednateři pobočky ve Frýdku-Místku, Ing. Martinu Freitagovi, za poskytnutí potřebných rad, informací a materiálů.

# Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretické vymezení systému odměňování.....	6
2.1	Systém odměňování zaměstnanců.....	6
2.1.1	Strategie odměňování.....	7
2.1.2	Faktory ovlivňující systém odměňování.....	7
2.1.3	Tvorba systému odměňování.....	8
2.1.4	Metriky v oblasti odměňování.....	9
2.1.5	Situace na trhu práce v ČR.....	14
2.2	Celková odměna.....	16
2.2.1	Mzda/Plat.....	17
2.2.2	Příplatky ke mzdě.....	19
2.2.3	Zaměstnanecké výhody.....	19
2.3	Motivace zaměstnanců.....	22
2.3.1	Pojem motivace.....	22
2.3.2	Proces motivace zaměstnanců.....	22
2.3.3	Motivační faktory.....	23
2.4	Metodologická východiska.....	24
2.4.1	Dotazování.....	24
2.4.2	SWOT analýza.....	26
2.5	Shrnutí teoretické části.....	26
3	Analýza současného stavu podniku.....	28
3.1	Představení společnosti OSIsoft Czech Republic, s.r.o. ....	28
3.1.1	Základní údaje o společnosti.....	28
3.1.2	Historie společnosti.....	28
3.1.3	Charakteristika společnosti.....	29
3.2	Současný stav firmy.....	29
3.2.1	Zaměstnanci.....	29
3.2.2	Vývoj počtu zaměstnanců za posledních 5 let.....	30

3.2.3	Fluktuace zaměstnanců .....	30
3.2.4	Mzdy.....	31
3.2.5	Zaměstnanecké benefity .....	33
3.2.6	Produktivita práce .....	36
3.3	Dotazníkové šetření .....	36
3.3.1	Demografické otázky .....	37
3.3.2	Otázky spojené s motivací a spokojenosti zaměstnanců ve firmě .....	39
3.3.3	Otázky spojené s odměňováním zaměstnanců v organizaci .....	44
3.4	SWOT analýza systému odměňování .....	48
4	Interpretace výsledků a návrhy .....	49
5	Závěr .....	53
	Seznam použité literatury .....	54
	Seznam zkratk .....	57
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam obrázků	
	Seznam tabulek	
	Seznam grafů	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

# 1 Úvod

V dnešním vysoce konkurenčním prostředí je cílem organizací nabrat, udržet a dostatečně povzbudit kvalifikované zaměstnance, aby poskytovali kvalitní a efektivní výkon práce vedoucí k ziskovosti podniku, které lze dosáhnout pomocí správně zvoleného a rozvinutého systému odměňování. Organizace, jež si chtějí udržet dobré postavení na trhu práce, musí věnovat větší pozornost řízení lidských zdrojů, ve kterém je zahrnut právě systém odměňování. Díky němu zaměstnavatelé mohou zvýšit spokojenost a věrnost svých zaměstnanců.

*Hlavním cílem této bakalářské práce je identifikovat a zhodnotit současný systém odměňování v IT firmě. Dílčím cílem je navrhnout možná řešení a doporučení, která přispějí k vylepšení systému odměňování společnosti a spokojenosti jejich zaměstnanců. Tyto závěry jsou uskutečněny na základě zjištěných informací z informativního rozhovoru s manažerem firmy, dále pak pomocí dotazníkového šetření, analýzy odchodů zaměstnanců z organizace a produktivity práce.*

Práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické.

V první části jsou popsána teoretická východiska systému odměňování, do kterých patří strategie odměňování, faktory ovlivňující systém odměňování, tvorba tohoto systému, vymezení metrik používaných v odměňování zaměstnanců a nakonec přiblížení pojmů fluktuace a produktivita práce.

Po obecném vysvětlení tématu následuje praktická část se zaměřením přímo na společnost OSIssoft Czech Republic, s.r.o., která se zabývá vývojem softwaru. Všechny informace společnosti vychází z obsahové analýzy interních materiálů organizace a z rozhovorů s manažerem, vedoucími týmů a se zaměstnanci společnosti. V úvodu praktické části je společnost představena a charakterizována, je popsán současný stav firmy včetně analýzy fluktuace a produktivity zaměstnanců. Poté je použito dotazníkové šetření, které je zaměřeno na spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování a SWOT analýza. V závěrečné části se nachází seznam návrhů a doporučení, jejíž následné zavedení by mělo přispět ke zlepšení tohoto systému.



## 2 Teoretické vymezení systému odměňování

Tato kapitola pojednává o teoretických pojmech souvisejících se systémem odměňování v podnicích.

### 2.1 Systém odměňování zaměstnanců

Odměňování pracovníků je velmi důležitou součástí personálních činností a především jeden z nejučinnějších nástrojů motivace zaměstnanců. Tento systém se nezabývá jen peněžními formami odměňování jako je mzda a plat, ale také formami nepeněžního charakteru, jako jsou pochvaly, příjemné pracovní prostředí, bezpečnost na pracovišti, dobré pracovní vztahy, vzdělání a demokratický styl řízení, které zaměstnance motivují v dlouhodobém charakteru a získávají jejich loajalitu. Ačkoli je každá organizace ve své podstatě jedinečná, důležitou roli zde hraje i konkurenční prostředí (Šikýř, 2016).

Chybně nastavený systém může vést k demotivaci stávajících zaměstnanců a problémům při získávání nových zaměstnanců. Proto by se organizace měla zaměřit na nastavení takového systému, který bude spravedlivý, motivační a transparentní. Spravedlivost odměňování zaměstnanců by se měla určovat podle hodnoty, kterou tito zaměstnanci v podniku tvoří. Stejně tak by odměny měly být nastaveny tím způsobem, aby měly pozitivní vliv na spokojenost a výkonnost zaměstnanců, tzn. aby byly motivační. A celkově by tento systém měl být snadno pochopitelný všemi zaměstnanci (Bláha, 2013). Odměňování je možné také považovat za určitou zpětnou vazbu pro zaměstnance. Nejčastějším důvodem, proč zaměstnanci odcházejí z organizace, je právě nespokojenost se systémem odměňování. Proto by měli zaměstnavatelé respektovat a náležitě oceňovat své kvalifikované zaměstnance, aby nedocházelo ke zbytečné fluktuaci (Branham, 2009).

Systém odměňování zaměstnanců plní řadu úkolů, mezi které patří:

- přivést nezbytný počet kvalitních uchazečů o zaměstnání ve firmě,
- udržovat si zaměstnance, kteří jsou potřební ve firmě,
- odměňovat zaměstnance za to, co do firmy vkládají tzn. úsilí, věrnost, dovednosti a znalosti,
- dodržovat právní normy,
- přispívat ke konkurenceschopnosti firmy na trhu práce,
- motivovat zaměstnance tak, aby vykazovali co nejlepší výsledky,
- sloužit jako podnět pro zlepšení kvalifikace a schopností zaměstnanců,
- kontrolovat náklady práce s ohledem na ostatní náklady a příjmy (Koubek, 2015).

### **2.1.1 Strategie odměňování**

Strategie odměňování vychází z dlouhodobého vytváření a uskutečňování cílů organizace. Definuje, na co se chce v budoucnosti organizace zaměřit, co chce rozvíjet a jak bude provádět politiku odměňování. Dále stanoví postupy, které budou podporovat dosažení cílů organizace a splnění potřeb svých zainteresovaných stran. Pro uplatňování strategického přístupu je třeba mít vizi o tom, kam směřujeme, jak se tam chceme dostat a jak zjistíme, že jsme se tam dostali (Armstrong 2012). Je třeba přitom brát ohled na trh, organizační kulturu a klima organizace, manažerské postupy a strukturu zaměstnanců. Strategie odměňování se tak stává základem pro rozvíjení mzdové politiky, mzdového systému a řízení mezd (Dvořáková, 2012).

Podle Armstronga (2009, s. 57) je „řízení strategického odměňování založeno na souboru přesvědčení a základních zásad, které jsou v souladu s hodnotami organizace a pomáhají je uvádět v život.“

Mezi obecné zásady strategie odměňování patří:

- provázat strategii odměňování se strategií podniku a lidských zdrojů,
- provázat politiku odměňování s kulturou organizace,
- odměňovat zaměstnance podle jejich schopností a dovedností,
- při uplatňování politiky a praxe odměňování dosahovat rovnosti, slušnosti, přiměřenosti, zásadovosti a důslednosti,
- zajistit, aby byly procesy transparentní a pracovníci byli považováni za významné zainteresované strany,
- poskytnout manažerům pravomoci a dovednosti k tomu, aby mohli dosahovat jejich cílů a zároveň měli možnost vzdělávat se a rozvíjet se (Armstrong, 2009).

### **2.1.2 Faktory ovlivňující systém odměňování**

Při tvorbě systému odměňování jsou brány v úvahu dvě skupiny faktorů, které zajišťují správné fungování v organizaci. Jsou to vnitřní faktory, které se nachází uvnitř firmy a které firma může ovlivňovat, přetvářet a řídit a vnější faktory, které se vyskytují ve vnějším okolí organizace a firma je nemůže ovlivňovat, ale musí se jim snažit přizpůsobit. Ve vnějším okolí se objevují příležitosti, kterých by měla organizace využít, ale zároveň jsou zde i hrozby, které ji mohou negativně ovlivnit. Organizace musí tedy zvolit správnou strategii, aby se těmto negativním vlivům mohla vyhnout (Měrtllová, 2014).

### **Vnitřní mzdovotvorné faktory:**

- **faktory spojené s úkoly a požadavky pracovního místa**, kde zdrojem informací je popis pracovního místa a hodnocení práce na pracovním místě,
- **výstupy z práce a chování pracovníka**, kde zdrojem informací je hodnocení a evidence pracovníků,
- **podmínky pracoviště**, které mohou mít negativní vliv na zdraví a bezpečnost pracovníka, což může zvyšovat jeho únavu a stres. (Měrtlová, 2014).

### **Vnější mzdovotvorné faktory:**

- **situace na trhu práce**, který může být ovlivněn přebytkem či nedostatkem pracovní síly určité úrovně a kvalifikace, ale také úrovní a formou odměňování pracovníků u konkurujících organizací na trhu práce, v odvětví či regionu nebo státě. Zdrojem informací jsou mzdová šetření, které zkoumají např. odměňování v jiných firmách.
- **platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání**, do kterých patří minimální mzda, dohodnuté mzdové tarify, povinné příplatky, dovolená (Koubek, 2015).

#### **2.1.3 Tvorba systému odměňování**

Systém odměňování by měl být vytvořen tak, aby co nejlépe splňoval potřeby a možnosti organizace a jejich zaměstnanců. Někdy ale však vzniká problém nastavení takového systému, který bude přiměřený, spravedlivý a motivující. Důležité je, aby byl takový systém zaměstnanci přijat, a proto by bylo vhodné, aby se zaměstnanci účastnili při jeho vytváření, zavádění i fungování (Koubek, 2011).

Dříve, než se podnik pustí do tvorby účinného systému odměňování, měl by zanalyzovat prostředí, ve kterém se nachází, a odpovědět na několik otázek týkajících se tvorby systému odměňování. Je důležité především zvážit, jaké množství prostředků může podnik vynaložit na odměňování zaměstnanců, aby to neohrozilo dosahování přiměřeného zisku nebo ztráty. Dále je nezbytné zavést předpisy, dle kterých se podnik bude muset řídit a stanovit zásady pro rozdělování prostředků. Poté je důležité zjistit současnou situaci na trhu práce, a to jak ze stránky dostupnosti pracovníků, které firma potřebuje, tak ze stránky atraktivnosti pracovní nabídky pro mladé lidi. I zjištění úrovně mezd a platů, které budou pracovníky uspokojovat a přispívat k jejich stabilitě, zde hraje podstatnou roli, jelikož právě mzdy a platy patří mezi nejdůležitější nástroje motivace pracovníků (Koubek, 2011).

Po analýze prostředí a zodpovězení všech otázek se pak konkrétně zvažuje vnitřní struktura mezd a platů, kterou představují mzdové tarify nebo platové třídy a také náplň práce. Dále je třeba zvážit, zda bude podnik platit zaměstnance za odpracovaný čas nebo za výsledky, jak bude odměňovat specialisty a manažery, zda-li je bude odměňovat za jejich kvalifikaci, schopnosti, délku praxe nebo délku zaměstnání v organizaci. Také je důležité určit, jaké konkrétní zaměstnanecké výhody a odměny bude podnik poskytovat a pro koho budou určeny. Zde bude jako podklad sloužit analýza spokojenosti zaměstnanců a informace z trhu (Horváthová a kol., 2014).

#### **2.1.4 Metriky v oblasti odměňování**

Odměňování zaměstnanců představuje jednu z nejvýznamnějších nákladových položek pro organizaci, a proto by měl být kladen důraz na důsledné zhodnocení jejich efektivnosti. K tomu právě slouží kritéria úspěšnosti, které vycházejí z cílů, jež by měl konkrétní systém odměňování splňovat. Je však obtížné stanovit míru, v jaké lze nastavenému systému odměňování přičíst splnění těchto kritérií. Pro toto hodnocení existují například tyto metriky:

- míra odchodů zaměstnanců z organizace,
- získání a udržení si talentovaných a kvalifikovaných zaměstnanců,
- zdokonalení pracovního výkonu zaměstnanců,
- zdokonalení úrovně motivace zaměstnanců,
- zdokonalení kvality odvedené práce,
- zvýšení produktivity práce,
- zlepšení vztahů mezi zaměstnanci,
- zdokonalení výkonnosti organizace (Horváthová a kol., 2014).

#### **Fluktuace**

Fluktuace pochází z latinského slova „fluctuare“, což v překladu znamená „houpat se na vlnách“ nebo „pohybovat se sem a tam“. Tento pojem se využívá především v přírodních vědách, ale byl převzat také do managementu lidských zdrojů (Vnoučková, 2013). Milkovich a Bourdeau (1993, s. 390) definují fluktuaci jako „odchod pracovníka z organizace ze subjektivních příčin, bez ohledu na to, zda jeho místo bude obsazeno“. Tento jev není jednorázová událost, ale může trvat dny, týdny a někdy i roky, dokud se zaměstnanec nerozhodne opravdu organizaci opustit (Branham, 2009).

Určitá fluktuace je ve firmě normální a můžeme ji považovat i za prospěšnou. Nesmí ale překročit určitý práh, při které se vymkne kontrole (Bednář, 2018).

### **Druhy fluktuace**

Fluktuace pracovníků má velký vliv na fungování organizace, a proto ji dělíme na:

- žádoucí – plní úlohu rozmisťování pracovníků na trhu práce podle odbornosti, pracovního zaměření a pracovního prostředí,
- nežádoucí – zvyšuje náklady organizace, které vynaložila například na přijetí a zaškolení zaměstnanců (Dytrt, 2006).

### **Důvody odchodů pracovníků ze zaměstnání**

Běžná odpověď na otázku „Proč odcházíte?“ je u méně kvalifikovaných povolání ta, že odcházejí za vyšším výdělkem. To ale nemusí být vždy zcela pravda. Je třeba se zamyslet nad tím, co vede zaměstnance k touze změnit zaměstnání. Tato touha po změně se může totiž týkat i dříve loajálních zaměstnanců (Bednář, 2018).

Nejběžnějším důvodem odchodu méně kvalifikovaného zaměstnance z organizace by se mohla považovat výše mzdy ve stávající organizaci a výše nabízené mzdy či bonusu v organizaci nové. Takoví zaměstnanci často odolávají novému finančnímu pokušení z důvodu přátelského pracovního prostředí a vlastního pocitu užitečnosti ve stávající organizaci. Pokud je ale mzda zaměstnance pod hranicí minimálních potřeb, je zřejmé, že nic jiného, než přechod za lepší nabídkou na něj nepůsobí (Bednář, 2018).

V případě kvalifikovaných zaměstnanců, kteří zpravidla bývají dostatečně finančně ohodnoceni, je často důvodem odchodu ze zaměstnání do jiného právě kombinace všech těchto faktorů. Takový zaměstnanec zhodnocuje potenciální výši mzdy v novém zaměstnání, ale i aktuální vztahy ve stávající organizaci a potenciální kariérový postup (Bednář, 2018).

U vysoce kvalifikovaných zaměstnanců, u kterých se předpokládá vysoký plat či mzda a současně i velké množství benefitů, bývá typickou příčinou odchodu představa „výzvy“. Chtějí se totiž posouvat dále a v jejich stávajícím zaměstnání už tuto vizi nemají. Mají spíše potřebu být oceněni a mít hodnotu pro zaměstnavatele, než potřebu si finančně přilepšit nad stávající životní úroveň (Bednář, 2018).

## Metody měření fluktuace

Fluktuaci měříme tzv. **mírou fluktuace**, která je vyjádřena ukazatelem (viz vzorec 2.1), který udává procento pracovníků odejitých z organizace během daného období k průměrnému počtu pracovníků za stejné období (Dvořáková, 2012).

$$\text{míra fluktuace} = \frac{\text{počet pracovníků, kteří během určitého období odešli}}{\text{průměrný počet pracovníků v tomtéž období}} \cdot 100 \quad (2.1)$$

Tato metoda je lehce pochopitelná a ukazatel lehce přepočítatelný. Nevýhodou tohoto ukazatele je, že může být nadhodnocen v důsledku vysokého přemísťování relativně malého podílu pracovních sil v obdobích, kdy je pracovníky obtížné získat. Doporučovaná míra fluktuace je 5 - 10%, ale záleží na různých faktorech, jako jsou například velikosti firmy a její zaměření (Armstrong a kol., 2015).

Dalším způsobem měření je **míra přežití**. Vypočítáme ji jako podíl pracovníků, kteří byli přijati v určitém období a kteří jsou v zaměstnání v organizaci ještě po několika měsících či letech (Armstrong a kol., 2015).

Ukazatel **index stability** vylepšuje míru odchodů. Tento ukazatel naznačuje tendenci pracovníků zůstat v podniku, kteří jsou dlouhodoběji v organizaci. Vypočítáme ho dle vzorce (2.2), (Armstrong a kol., 2015).

$$\text{index stability} = \frac{\text{počet pracovníků s jedním a více roky zaměstnání v org.}}{\text{počet pracovníků zjištěných před rokem}} \cdot 100 \quad (2.2)$$

## Náklady způsobené odchody zaměstnanců

Odchody zaměstnanců způsobují nemalé náklady. Patří mezi ně:

- náklady související s odchody zaměstnanců – mzdové náklady odcházejícího pracovníka a administrativní náklady,
- přímé náklady na získání náhradních zaměstnanců – pohovory, inzerce,
- nepřímé náklady související s časem personalisty při náboru zaměstnance,
- přímé náklady na vzdělávání nově příchozích náhradníků,
- ztráty způsobené z odchodu zaměstnance předtím, než nastoupí náhradník,
- ztráty související s příchodem nových pracovníků, dokud se nezaučí (Armstrong, 2007).

## **Produktivita**

Produktivitu lze definovat jako účelnost nebo také jinak řečeno efektivnost, s jakou jsou výrobní faktory využívány ve výrobě. Produktivita se vztahuje na výrobní a nevýrobní podniky, neboť výrobou se rozumí přeměna vstupů na užitečné výstupy – výrobky a služby. Produktivitu lze vypočítat jako poměr výrobních výstupů k výrobním vstupům (Kislingerová, 2008). Podle rozsahu uvažovaných vstupů se dělí produktivita na parciální a celkovou. Parciální produktivita znamená produktivitu daného výrobního faktoru, kterým může být práce, kapitál nebo energie, a produktivita celková, která vyjadřuje celkovou účinnost všech zdrojů a je pro podnik nejdůležitější. Velký význam pro podnik má tzv. produktivita práce, která bude použita pro výpočty v praktické části této bakalářské práce (Synek, 2011).

### **Produktivita práce**

V dnešní době dochází k intenzivnímu zvyšování konkurence mezi organizacemi a také je více kladen důraz na efektní hospodaření podniku. Trendem současné doby je vyrábět co nejvíce výrobků a zároveň v co nejvyšší kvalitě s využitím co nejmenšího množství peněz, lidí, času a prostoru (Bartusková, 2015). Právě produktivita práce vyjadřuje míru efektivnosti využití zdrojů podniku při výrobě výrobků a poskytování služeb (Kavan, 2002). Produktivitu práce lze odvodit od obecné charakteristiky produktivity jako efektivnost využití zaměstnanců v podniku (Kislingerová, 2008).

### **Faktory ovlivňující produktivitu práce**

Důležitou úlohou manažerů firem je zjistit, co v podniku určuje a ovlivňuje produktivitu práce, aby mohli ve výsledku tuto úroveň produktivity práce zlepšit. Podnik se bude snažit udělat vše pro to, aby lépe využil své zdroje (zařízení, lidé, suroviny, finance). Je nezbytné, aby si firma stanovila patřičnou vizi a určila správnou strategii, která přispěje k růstu produktivity (Bartusková, 2015). Podle Kozlera a Matějky (1998) rozlišujeme tyto faktory:

- úroveň rozvoje a využívání technologií,
- úroveň organizace práce a její synchronizace,
- kvalifikace pracovníků,
- interní a externí podmínky pracoviště,
- přírodní a klimatické podmínky.

## Ukazatele produktivity práce

Ukazatele produktivity slouží k měření produktivity a k reflexi úrovně produktivity práce. Jednotlivé ukazatele se od sebe odlišují způsobem vyjádření pracovních vstupů či výstupů. Tento ukazatel vybíráme podle toho, jakým způsobem je produktivita práce měřena. **Vstupy** jsou vyjádřeny nejčastěji počtem odpracovaných hodin pracovníky, celkovým počtem pracovníků nebo celkovými výdaji na pracovní vstupy. **Výstupy** jsou vyjádřeny fyzickými jednotkami výstupu, které se používají jen u homogenního produktu nebo peněžním vyjádřením ve stálých nebo současných cenách. (Synek, 2011).

- **Produktivita práce z přidané hodnoty**

Při výpočtu produktivity práce z přidané hodnoty na jednoho zaměstnance se používá poměr přidané hodnoty s počtem pracovníků nebo s počtem odpracovaných hodin (viz vzorec 2.3), (Synek, 2011).

$$\text{Produktivita práce} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet pracovníků nebo je jejich odpracované hodiny}} \quad (2.3)$$

$$\text{Přidaná hodnota} = \text{hodnota produkce} - \text{mezispotřeba} \quad (2.4)$$

Hodnota produkce je vyjádřena tržbou za produkci. Mezispotřebou rozumíme náklady za nakupované suroviny, materiály a služby. Přidaná hodnota je vyjádřena součtem mezd, sociálních dávek a operačního přebytku, který se tvoří odpisy a ziskem (před zaplacením úroků, daní) nebo ztrátou (viz vzorec 2.4) Tyto informace získáme z podnikových výkazů (Synek, 2011).

Z důvodu měněního se počtu zaměstnanců v průběhu delšího časového úseku je nezbytné při výpočtech roční produktivity práce vycházet z průměrného počtu pracovníků v daném roce. Průměrný počet pracovníků vypočítáme jako průměrný stav pracovníků na začátku a na konci roku. Takto vypočítaná produktivita práce odráží „finanční výkonnost“ jednoho zaměstnance. (Bartusková, 2015).

- **Mzdová produktivita**

Mzdová produktivita vyjadřuje, kolik Kč tržeb připadá na 1 Kč vyplacených mezd (viz vzorec 2.5). Ukazatel by měl mít rostoucí tendenci (Bartusková, 2015).

$$\text{Mzdová produktivita} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Mzdové náklady}} \quad (2.5)$$



### 2.1.5 Situace na trhu práce v ČR

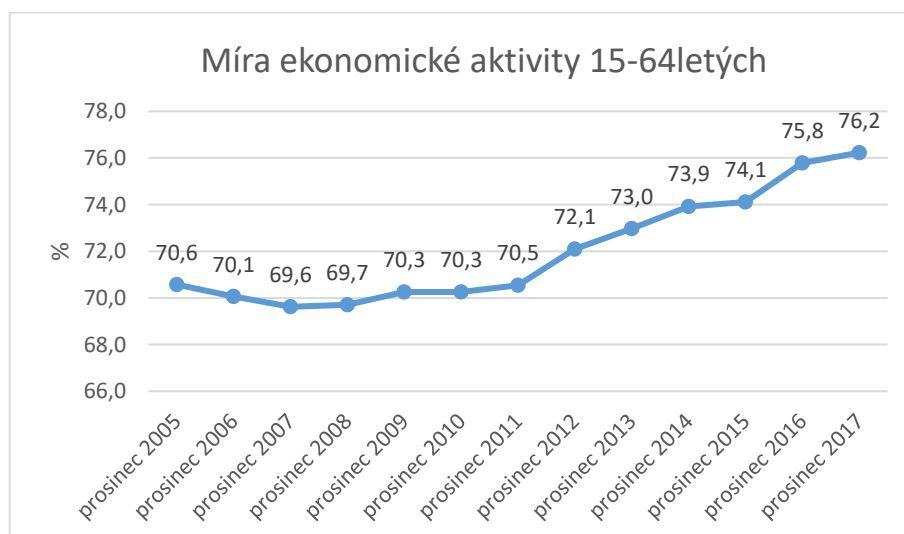
Zásadní vliv pro řízení lidských zdrojů, do kterých patří systém odměňování, má vnější prostředí, a tedy i trh práce. Řízení lidských zdrojů je úzce navázáno na konkrétní prostředí, které je tvořeno a ovlivňováno lidmi a jejich činnostmi, tzn. z něho vychází a je jím vymezené. Situace, cíle a potřeby skupin lidí (organizace, podniku) stanovují, jaké procesy a nástroje personalisty budou použity, v jaké míře a v jakém časovém rozsahu, popřípadě jestli vůbec, budou použity. Je důležité si uvědomit, v jakém prostředí se mají činnosti personální práce vykonávat a k jakým cílům a situacím mají směřovat. Zásadní klíčovou věcí pro organizaci je schopnost orientovat se v prostředí současné ekonomiky. Změna uskutečněna ve vnějším prostředí zpravidla vyvolává změnu v prostředí vnitřním. Trh práce je místo, kde jsou vytvářeny podmínky zaměstnanosti včetně mezd a platů prostřednictvím nabídky a poptávky. Podstatou a hlavním smyslem trhu práce je přemísťování pracovních sil mezi zaměstnavateli (Dvořáková, 2012).

#### Ukazatele trhu práce

Při charakteristice trhu práce můžeme používat několik ukazatelů. Jedná se o ukazatele demografické, mikroekonomické i makroekonomické. Mezi základní ukazatele je řazena:

- míra ekonomické aktivity – vypočítá se jako podíl ekonomicky aktivních obyvatel (zaměstnaných a nezaměstnaných) k celkové populaci (Dvořáková, 2012), zachycené v Grafu 2.1 pro období 2005 – 2017.

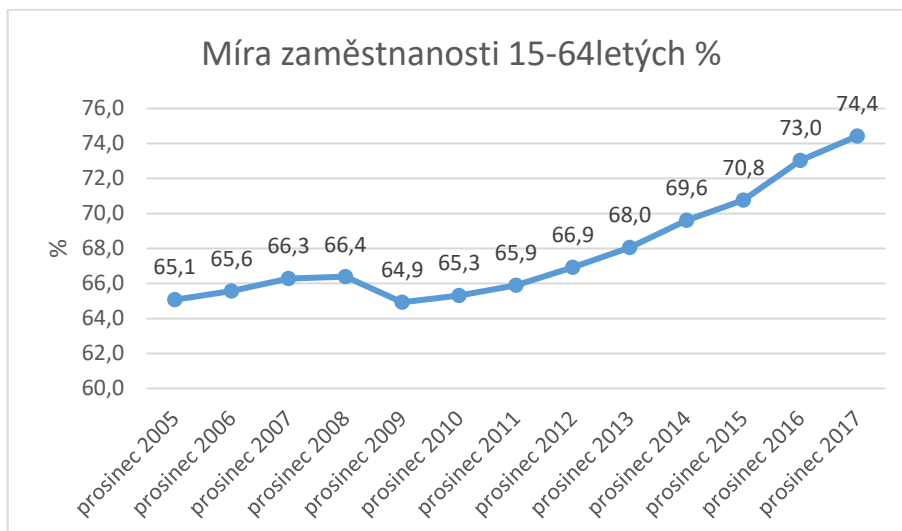
Graf 2.1 - Vývoj míry ekonomické aktivity 15-64letých od roku 2005 do roku 2017



Zdroj: Vlastní zpracování z ČSÚ (2017)

- míra zaměstnanosti – která je uvedena v Grafu 2.2 a vypočítá se jako podíl zaměstnaných osob (zaměstnanci, podnikatelé, osoby na mateřské dovolené) z celkové pracovní síly (Dvořáková, 2012).

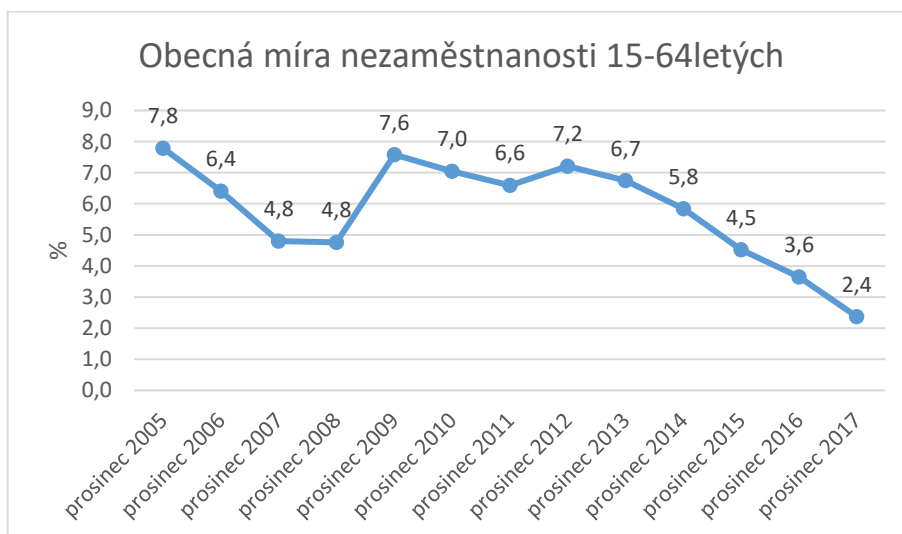
Graf 2.2 - Vývoj míry zaměstnanosti 15-64letých od roku 2005 - 2017



Zdroj: Vlastní zpracování z ČSÚ (2017)

- míru nezaměstnanosti – která je uvedena v Grafu 2.3 a vypočítá se jako podíl nezaměstnaných obyvatel aktivně hledajících práci k ekonomicky aktivnímu obyvatelstvu a vyjádřena v procentech. Míra nezaměstnanosti se počítá nejen jako průměrný údaj pro celou zemi, ale také za jednotlivé regiony (Jurečka, 2013).

Graf 2.3 - Vývoj míry nezaměstnanosti 15-64letých od roku 2005 - 2017



Zdroj: Vlastní zpracování z ČSÚ (2017)

Pro hodnocení údajů o nezaměstnanosti není podstatná jen její míra, ale také i její struktura, a to především z hlediska délky trvání nezaměstnanosti nebo dopadu na jednotlivé skupiny obyvatelstva. Rozlišujeme proto nezaměstnanost **krátkodobou**, která nepředstavuje tak velký problém pro ekonomiku, jelikož její délka trvání se pohybuje v rozmezí několika týdnů. Za to velmi závažný problém už ale představuje nezaměstnanost **dlouhodobá**, jejíž délka přesahuje 1 rok. V tomto případě začínají působit negativní faktory, které ovlivňují kvalifikaci nezaměstnaných osob, jejich sociální pozici a psychiku (Jurečka, 2013).

Podle příčin, které směřují ke vzniku nezaměstnanosti, rozlišujeme tři druhy nezaměstnanosti: frikční, strukturální, cyklickou. **Frikční** nezaměstnanost je spojena s migrací lidí z jednoho regionu do jiného, s hledáním lepšího zaměstnání, s následováním svého partnera do místa jeho bydliště. Patří mezi nezaměstnanost krátkodobou a ekonomice je spíše prospěšná. **Strukturální** nezaměstnanost souvisí se změnou kvalifikační struktury na trhu práce z důvodu například změny struktury ekonomiky nebo technickým pokrokem. Tato nezaměstnanost je dlouhodobá a ekonomice neprospěšná (Jurečka, 2013). **Cyklická** nezaměstnanost je způsobena cyklickými změnami hospodářství. Vzniká, když je celková poptávka po práci na nízké úrovni ve všech odvětvích (Dvořáková, 2012).

Dalším důležitým ukazatelem je tzv. **přírozená míra nezaměstnanosti**, která představuje úroveň, ve které jsou různé trhy práce v zemi průměrně v rovnováze. Této míry nezaměstnanosti je dosaženo, když je ekonomika ve stavu dlouhodobé rovnováhy tzn. jsou využity optimálně zdroje dané země a vyskytuje se zde nezaměstnanost dobrovolná. Tato míra nezaměstnanosti je také spojována s inflačním vývojem v ekonomice, je nazývána jako míra nezaměstnanosti neurychlující inflaci tzv. NAIRU – non-accelerating inflation rate of unemployment (Jurečka, 2013).

## 2.2 Celková odměna

Celková odměna obsahuje všechny nástroje, které má organizace k dispozici a které mohou být použity při získávání, udržování, motivování a uspokojování zaměstnanců. Celkovou odměnu tvoří vše, čeho si pracovníci v zaměstnaneckém vztahu váží (Armstrong, 2007). Koncept celkové odměny zahrnuje kombinaci hmotných a nehmotných odměn, které přispívají k vytváření hodnotové nabídky pro zaměstnance. Tato nabídka vyjadřuje důvod, proč by měli zaměstnanci pro danou firmu pracovat. Je tedy velmi důležité zvolit správnou kombinaci složek celkové odměny (Horváthová a Čopíková, 2014).

Hmotné odměny dělíme na nárokové, kam patří základní mzda nebo plat a také povinné příplatky za práci přesčas, za svátky, za práci v noci a nenárokové ve formě zaměstnaneckých výhod a benefitů (Horváthová a Čopíková, 2014).

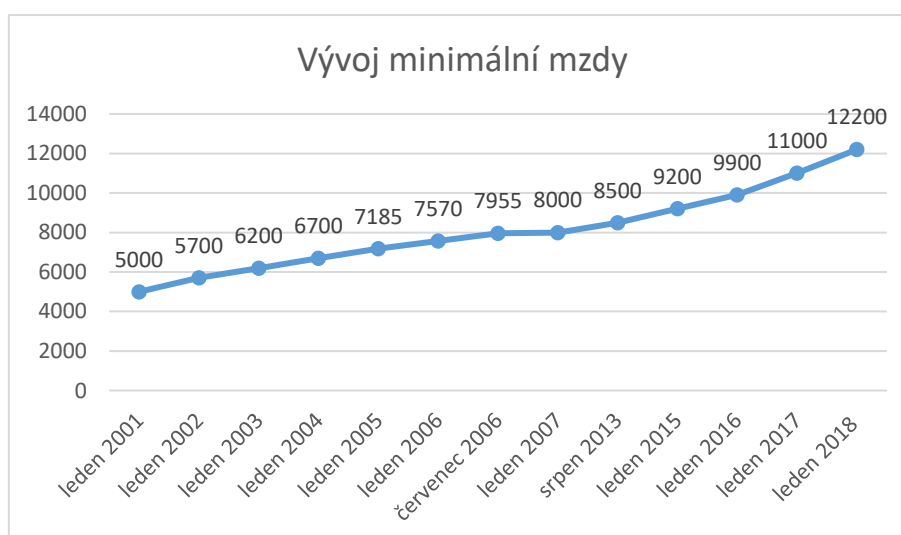
Nehmotné (nepeněžní) odměny se skládají z pochval, vzdělání, rozvoje a uznání.

Účelem celkové odměny je podpora strategických cílů, záměrů, hodnot organizace a má také podstatný vliv na získávání a udržení si talentovaných zaměstnanců (Horváthová a Čopíková, 2014).

### 2.2.1 Mzda/Plat

Odměňování za práci zaměstnanců je upraveno přímo v zákonu č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Rozlišujeme odměny za práci na mzdy a platy. Dle zákoníku práce je plat vymezen jako peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace nebo školská právnická osoba. Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za provedenou práci v soukromém sektoru. Existuje také minimální mzda vyznačovaná jako nejnižší dovolená výše odměny za práci v základním pracovněprávním vztahu (Vybíhal, 2017). V České republice je v roce 2018 základní sazba pro týdenní pracovní dobu 40 hodin nastavena na 12 200 Kč za měsíc nebo 73,20 Kč za hodinu (MPSV, 2017). Vývoj minimální mzdy v letech 2011–2018 je znázorněn v Grafu 2.4.

Graf 2.4 - Vývoj minimální mzdy v letech 2001–2018



*Zdroj: Vlastní zpracování z MPSV (2018)*

Mzda se sjednává buď v podobě pracovní smlouvy, nebo společenské smlouvy, popřípadě ji zaměstnavatel stanoví vnitřním předpisem nebo mzdovým

výměrem (Vybíhal, 2017). Veškeré odměny jsou dle § 141 Zákoníku práce, v aktuálním znění, **splatné** nejpozději do konce kalendářního měsíce po měsíci, v němž byla vykonána práce zaměstnancem.

Mzda plní mnoho funkcí, v základní rovině to je funkce motivační, alokační, diferenční, anebo sociální. Funkce **motivační** je nástrojem pro zapojení zaměstnanců do pracovního výkonu a plnění cílů firmy. Zaměstnanci by měli být informováni o struktuře mzdových složek, které oceňují jejich pracovní výkon. **Alokační** funkce se objevuje jen na trhu práce. Konkurence na trhu práce se odvíjí od výše nabízených mezd organizací a tím dochází k alokaci zájemců o práci ke konkrétním zaměstnavatelům, nejčastěji v rámci regionů. Funkce **diferenční** zobrazuje skutečnost, že mzda musí být odlišná v závislosti na složitosti, odpovědnosti a namáhavosti pracovních podmínek. Funkce **sociální** vyjadřuje, že mzda slouží především pro zabezpečení zaměstnanců a jejich rodin po finanční stránce. Mzdou se zjišťuje také jejich životní úroveň (Šubrt, 2014).

Existují také různé formy základní mzdy: časová, úkolová a podílová.

**Časová mzda** je poskytována zaměstnanci v závislosti na množství odpracovaného času. Stanovuje se tam, kde není možné objektivně měřit výsledky práce pomocí hodnotových ukazatelů. Výpočet provedeme tak, že vynásobíme mzdový tarif zaměstnance se skutečně odpracovanou dobou (Vybíhal, 2017). Mezi výhody časové mzdy/platu patří jednoduchost a administrativní nenáročnost, možnost plánování mzdových nákladů, srozumitelnost a jistota výdělku. K nevýhodám patří častější kontrola zaměstnanců, aby splnili daný výkon, také dává možnost líným zaměstnancům se přiživovat na práci ostatních zaměstnanců a nenutí je k růstu produktivity práce (Horváthová a Čopíková, 2014).

**Úkolová mzda** je závislá na výkonu pracovníka. Odměňujeme jí nejčastěji dělnické práce stanovením objektivní výkonové normy. Tu vypočítáme vynásobením počtu odvedených jednotek práce se sazbou za jednotku práce. Výhodou úkolové mzdy je, že existuje přímý a jednoduchý vztah mezi výdělkem a skutečným pracovním výkonem, také vede zaměstnance k vyšší produktivitě práce a přináší vysoké výdělky. Nevýhodou může být přílišné fyzické vypětí, nedodržování technologických postupů a nedodržování pracovních předpisů (Horváthová a Čopíková, 2014).

Posledním druhem je **smluvní mzda**, která určuje odměnu za smluvený výkon, který zaměstnanec v organizaci hodlá provést během určitého období v odpovídajícím množství a kvalitě. Zaměstnanec má jistotu v tom, že obdrží příjem během dohodnutého období. Je ale také nutné pravidelně sledovat normované a skutečné časy (Horváthová a Čopíková, 2014).

### 2.2.2 Příplatky ke mzdě

Příplatky ke mzdě jsou zaměstnancům poskytovány ze zákona a mají nahradit nepříjemnosti spojené s vykonávanou prací za určitých podmínek.

Podle Zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v aktuálním znění, přísluší zaměstnanci příplatky za:

- **práci přesčas** – příplatek nejméně ve výši 25 % průměrného výdělku, v případě, že si zaměstnanec nevybere místo toho náhradní volno,
- **práci ve státní svátek** – za práci ve státní svátek přísluší zaměstnanci právo na náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek, ale jen v případě, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodnou na poskytnutí příplatku ke mzdě ve výši průměrného výdělku,
- **práci v noci** – za práci v noci činí příspěvek ve výši 10 % průměrného výdělku k jeho dosažené mzdě. Je však možné sjednat jiné minimální procento průměrného výdělku,
- **práci ve ztíženém pracovním prostředí** – příplatek je minimálně 10 % základní sazby minimální mzdy. Určení, zda se jedná o ztížené pracovní prostředí, vyhodnocuje vláda,
- **práci v sobotu a neděli** – zaměstnanci náleží za hodinu práce v sobotu nebo v neděli příplatek ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku.

### 2.2.3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou peněžitého nebo nepeněžitého plnění, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci nad rámec sjednané mzdy. Slouží především k motivaci zaměstnanců a k posílení vztahů se zaměstnavateli. Náležitě zvolený systém zaměstnaneckých výhod vede ke zvýšení konkurenceschopnosti zaměstnavatele na trhu práce při hledání kvalifikovaných pracovníků (Macháček, 2017).

Zaměstnanecké výhody můžeme rozdělit do čtyř základních skupin:

- 1) **výhody sociální povahy**, mezi které můžeme zařadit různé typy pojištění (důchodové, životní), půjčky, příspěvky na rekreaci dětí, pracovníkům v těžké životní situaci jsou poskytnuty příspěvky na dopravu, příspěvky na bydlení atd.,

- 2) **výhody zkvalitňující využívání volného času** týkající se zkvalitnění využití volného času na sportovní a kulturní aktivity, jako jsou příspěvky na rekreaci pro pracovníky a jejich rodinné příslušníky, příspěvky na muzikály a divadlo atd.,
- 3) **výhody, které mají vztah k práci** jako jsou příspěvky na stravování ve formě stravenek, firemní parkoviště nebo poskytnutí karet na parkování, pracovní oděv, vzdělávací kurzy proplacené firmou atd.,
- 4) **výhody spojené s postavením ve firmě**, kde patří automobily vyšší cenové skupiny, které mohou být používány pro osobní účely, také mobilní telefony a jiné náklady spojené s reprezentací firmy (Koubek, 2011).

### Formy poskytování zaměstnaneckých výhod

Z hlediska *způsobu poskytování* členíme zaměstnanecké výhody na:

- **fixní způsob poskytování benefitů** – jsou stanoveny v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu a záleží na zaměstnanci, jestli bude chtít tyto benefity využít. Označujeme tento způsob také jako poukázkový systém. Patří sem zejména stravenky, mobilní telefon, občerstvení, dovolená nad rámec zákona, příspěvky na rekreaci, slevy na výrobky (Macháček, 2017),
- **flexibilní způsob poskytování benefitů** – tzv. Cafeteria systém, ve kterém se zaměstnanci přiřadí daný počet bodů nebo virtuálních peněz, za něž může čerpat z daného balíčku takové benefity, které mu budou vyhovovat. Zaměstnanci si díky tomuto systému uspokojují své potřeby dle vlastních preferencí. Pro organizaci je to přínosem ve směru pružnější reakce na poptávku po benefitech, úspoře nákladů na poskytování benefitů a umožňuje se zaměstnancům svobodně rozhodnout (Macháček, 2010). Horváthová a Čopíková (2014) rozlišují tři varianty Cafeteria systému, se kterými se můžeme setkat. Systém „**bufetu**“, z něhož si zaměstnanci vybírají výhody do výše svého zaměstnaneckého účtu, dále systém „**jádra**“, kde je pevně stanovené jádro zaměstnaneckých výhod pro všechny zaměstnance a také jsou zde výhody, ze kterých si zaměstnanci mohou vybírat dle svých potřeb a poslední je systém „**bloků**“, kde jsou zaměstnanci rozdělení do kategorií např. muži, ženy, starší zaměstnanci a k nim je sestavena nabídka benefitů (Urban, 2017).

### Daňové hledisko zaměstnaneckých výhod

Jeden z faktorů, který organizace při poskytování výhod zvažuje, je i daňové hledisko zaměstnaneckých výhod. Náklady mohou i nemusí být pro organizaci daňově uznatelné,

podobně mohou i nemusí být osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti. Rozlišujeme tedy tři základní situace výhod z daňového hlediska:

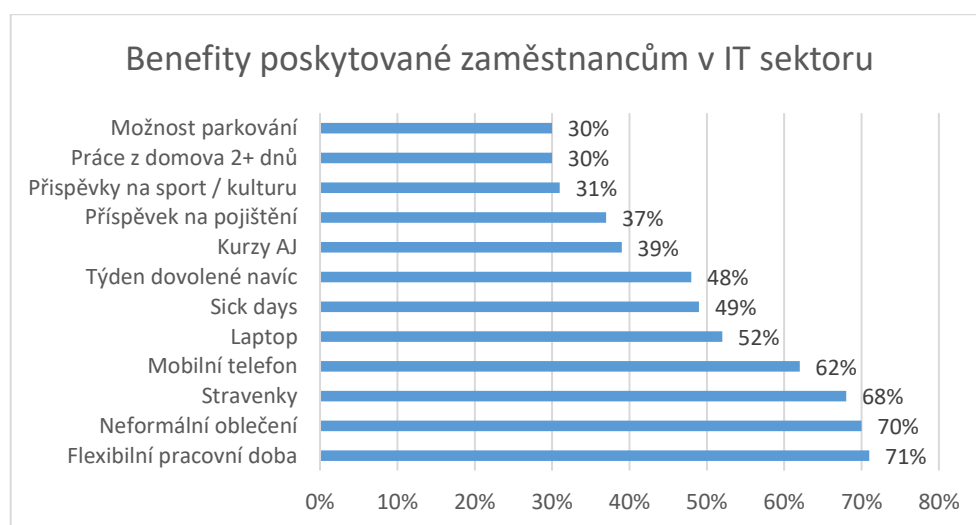
- zaměstnanecká výhoda je náklad, který je daňově uznatelný a je osvobozen i od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti – stravenky, pojištění (životní, penzijní),
- zaměstnanecká výhoda je náklad daňově neuznatelný pro organizaci, ale je osvobozena od daně z příjmu fyzických osob – příspěvky na kulturu, sportovní akce, půjčky,
- zaměstnanecká výhoda je náklad daňově neuznatelný a není osvobozen od daně z příjmu fyzických osob – slevy na zboží (Urban, 2017).

### Trendy v oblasti zaměstnaneckých výhod

Poskytování benefitů se ve firmách stává již standardní záležitostí. Dávají zaměstnancům pocit, že zaměstnavatel pro ně dělá něco navíc. Mezi nejrozšířenější benefity patří na prvním místě stravenky, které už ale málokdo bere jako něco navíc a jsou vnímány spíše jako automatický bonus. Existuje přitom mnoho jiných variant, které učiní zaměstnance spokojenými, jako například příspěvek na volnočasové aktivity – sport, cestování, jazykové kurzy. Trendem je jednoduchost a digitalizace, tzn. nahrazovat papírové poukázky benefitovými kartami nebo cafeteria systémem (Macháček, 2017).

V Grafu 2.5. je možné vidět, že zaměstnavatelé v IT sektoru poskytují svým zaměstnancům jako benefit nejvíce flexibilní pracovní dobu, práci z domova a příspěvky na sport/kulturu.

Graf 2.5 - Benefity poskytované zaměstnancům v IT sektoru



Zdroj: Vlastní zpracování z Ittalents.cz (2017)



## 2.3 Motivace zaměstnanců

V současném globalizujícím se světě si organizace uvědomují, že důležitou částí pro jejich úspěch jsou právě motivovaní a loajální zaměstnanci. Pravidelná analýza motivačních zdrojů, přístupů a jednotlivých prvků ovlivňující lidský potenciál je každodenní náplní manažerů a personalistů. Význam motivace a všech jejích aspektů se každým rokem zvyšuje (Horváthová a kol., 2013).

### 2.3.1 Pojem motivace

Pojem motivace vychází z latinského slovesa „movere“, které v překladu znamená pohyb. Motivace vyjadřuje sílu, která povzbuzuje, řídí a udržuje lidské chování (Armstrong, 2012). Patří mezi jedny ze základních psychických procesů.

Podle Kolmana (2012, s. 11) se „motivací míní to, co dává důvod k chování či činům, něco, co posiluje či podmiňuje čin, určuje jeho druh a intenzitu.“

Motivace je pro pracovníky velmi důležitá, jelikož pro ně představuje hnací motor, který je posunuje vpřed. Dobře motivovaní pracovníci jsou ti, kteří mají jasně stanovené cíle a usilují o jejich dosažení prostřednictvím vysokých výkonů, které vyžadují menší dohled a kontrolu. Každý pracovník by měl být adekvátně odměněn za svůj výkon, a to jak finančně, tak morálně. Také by měl mít prostor pro zrealizování vlastních představ a mít možnost uplatnit své schopnosti a dovednosti (Měrtllová, 2014).

Motivace působí ve třech dimenzích:

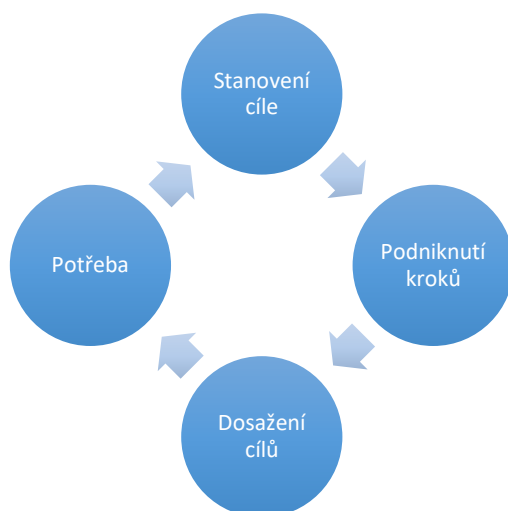
- 1) **v dimenzi směru** – činnosti člověka jsou zaměřeny a orientovány určitým směrem, a naopak od jiných směrů odvráceny – zjednodušeně řečeno je to cíl, jehož chce člověk dosáhnout,
- 2) **v dimenzi intenzity** – vynaložení síly člověka, aby dosáhl svého cíle,
- 3) **v dimenzi stálosti** – schopnost člověka překonat různé překážky (vnější, vnitřní), které se mohou vyskytnout (Bedrnová, 2007).

### 2.3.2 Proces motivace zaměstnanců

Hlavní roli v motivaci pracovníků v organizaci mají z velké části manažeři. Ti by měli správně využívat své manažerské dovednosti k tomu, aby pracovníci vydali ze sebe to nejlepší, co umí. Proto je také nutné rozumět funkcionalitě celého procesu motivace, který je zobrazen na Obrázku č. 2.1.

Motivace je vyvolána vědomým či nevědomým zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí požadavky, které mohou být ve formě přání nebo touhy něčeho dosáhnout nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, díky kterým mají být uspokojeny naše potřeby a přání a zároveň se určí cesty, které povedou k dosažení stanovených cílů. V okamžiku, kdy bude cíle dosaženo, znamená to, že bude uspokojena i naše potřeba. Jakmile se ale objeví podobná potřeba, je pravděpodobné, že se cyklus bude znovu opakovat. Pokud ale cíle není dosaženo, je zde nízká pravděpodobnost opakování cyklu (Armstrong, 2006).

Obrázek č. 2.1 – Proces motivace



*Zdroj: vlastní zpracování podle Armstronga (2006, s. 182)*

### 2.3.3 Motivační faktory

Rozlišujeme 2 druhy motivačních faktorů, a to vnitřní a vnější, které závisí na tom, zda je zdroj uspokojení potřeb samotná práce nebo až její výsledek (Urban, 2017).

**Vnitřní faktory** jsou faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se daným způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Mezi ně řadíme **samostatnost**, kdy si zaměstnanci mohou plánovat a organizovat své činnosti, dále pak **možnost rozvíjet své schopnosti**, což vede k potřebě zdokonalovat se a tím zvyšovat i své sebevědomí. Třetím faktorem jsou **viditelné výsledky práce**, které jsou pro zaměstnance velmi důležité z pohledu úspěšnosti. Posledním faktorem je potřeba vykonávat práci, která má **široký společenský smysl**, a tím není myšleno dosahování zisků společnosti, ale celkový přínos osoby v organizaci. Jsou-li všechny čtyři faktory splněny, zaměstnanci mohou vykonávat práci samostatně, průběžně rozvíjet své dovednosti a schopnosti a sledovat své dosavadní výsledky. Tyto faktory

mohou být podpořeny střídáním úkolů, poskytováním zpětné vazby k dosavadním výsledkům, anebo předáváním vyšších pravomocí (Urban, 2017).

**Vnější faktory** slouží k samotné motivaci zaměstnanců. Patří mezi ně především odměny jako je zvýšení mezd, pochvala a povýšení (Urban, 2017).

## 2.4 Metodologická východiska

V této části bakalářské práce jsou vysvětleny metody, které budou použity v praktické části, a to dotazování a SWOT analýza.

### 2.4.1 Dotazování

Dotazování je metoda sběru primárních dat uskutečňovaná přímým rozhovorem nebo prostřednictvím dotazníku mezi výzkumníkem a respondentem podle předem stanovené formy otázek, které slouží k usnadnění zpracování výsledků. Respondenti účastníci se dotazování musí odpovídat cílům a záměrům výzkumu (Kozel a kol., 2011).

#### Formy dotazování

- **osobní dotazování** – patří mezi nejpoužívanější formy dotazování. Dochází k přímé komunikaci s respondentem tzn. k osobnímu kontaktu, při kterém se zvyšuje pravděpodobnost lepšího pochopení pokládaných otázek. K hlavním výhodám osobního dotazování patří existence přímé zpětné vazby mezi účastníky, získání dodatečných informací pozorováním a vysoká návratnost odpovědí. K nevýhodám patří časové a finanční náklady. Papírové dotazníky jsou nahrazovány dotazováním pomocí multimediálních přenosných počítačů, kdy se využívá elektronický dotazník,
- **telefonické dotazování** – k této metodě je potřeba být vybaven mobilními telefony a počítači, které zrychlují zpracování dat. V dnešní době se tento způsob používá při dotazování ve firmách a zpětném volání zákazníkům. Mezi hlavní výhody patří rychlost získávání dat a nižší náklady než u osobního dotazování. Mezi nevýhody patří vysoká soustředěnost respondentů a doba trvání hovoru by neměla být delší než deset minut,
- **online dotazování** – v této metodě získáváme informace od respondentů prostřednictvím dotazníků rozesílaných pomocí e-mailu nebo publikovaných na webových stránkách. K tomuto dotazování potřebujeme připojení k síti Internet. Velkou výhodou jsou nízké finanční náklady a malá časová náročnost než u osobního a telefonického dotazování. Zpracovávání dat je jednoduché, jelikož je vše v elektronické podobě. Můžeme také použít grafické pomůcky, jako jsou obrázky nebo videoklipy, jež umožní lepší pochopení dané problematiky. Mezi nevýhody patří to,

že respondenti musí být vybaveni počítačem a internetem. Některé lidi takto rozesílané dotazníky obtěžují a nereagují na ně, proto se používají motivační techniky např. zařazení o slosování o hodnotné ceny, které zvyšují návratnost vyplněných dotazníků,

- **písemné dotazování** – v dnešní době se už skoro vůbec nepoužívá. Představuje písemné dotazování nebo dotazování poštou, kdy je dotazník přiložen k výrobku nebo nabízen na událostech, jako jsou konference. Výhodou jsou nízké náklady a dostatečný časový prostor na odpověď. Nevýhodou je nízká návratnost, která je příčinou narušení celého výzkumu (Kozel a kol., 2011).

### **Tvorba dotazníku a jeho vyhodnocení**

Při tvorbě dotazníku je třeba si určit, na co a jak se budeme ptát a také jak budeme data zpracovávat. Je důležité dodržovat zásadu, že se ptáme na otázky týkající se výzkumu a vynecháme ty otázky, které jsou nepodstatné (Machková, 2006).

Dotazník by měl být srozumitelný, jednoduchý na vyplnění a formálně upravený. Strukturovaný dotazník má pevnou logickou strukturu, která usnadňuje vyplňování odpovědí a využívá uzavřené otázky, tzn. je zde uzavřený počet odpovědí. Výhodou je rychlost a jednoduchost vyplnění. Nevýhodou je omezenost jen na odpovědi, které jsou předem dané, takže respondent nemůže přidat svou vlastní odpověď. Polostrukturovaný dotazník využívá polouzavřené nebo otevřené otázky, kdy má respondent větší volnost v odpovědích, ale následné zpracování je náročnější (Kozel a kol., 2011).

Hned na začátku dotazníku by měl být respondent osloven a požádán o vyplnění dotazníku. Poté bychom měli vysvětlit cíl, důležitost výzkumu a zdůraznit důležitost i samotného respondenta, a tím jej i motivovat k odpovědím a vysvětlit mu, proč jsme si ho vybrali. Je důležité zaručit anonymitu a nezneužití poskytnutých dat. Dále je třeba vysvětlit, jak správně dotazník vyplnit a do jaké doby ho odevzdat. Po všech těchto krocích bychom měli poděkovat a podepsat se (Kozel a kol., 2011).

Po obdržení dotazníků od respondentů a zpracování dat pomocí programů (např. excel) je třeba tyto informace správně interpretovat. K tomu jsou použity většinou grafy (koláčový, spojnicový, plošný), díky nimž je snadnější se orientovat ve výsledcích a je jednodušší tyto výsledky slovně vyjádřit. Výběr vhodného grafu je závislý na údajích, které chceme interpretovat (Kozel, 2006).

## 2.4.2 SWOT analýza

SWOT analýza používá výsledky z analýz vnitřního a vnějšího prostředí a zjišťuje silné a slabé stránky podniku. Ty porovnává s vlivy z okolí podniku a tím identifikuje příležitosti a hrozby. Cílem této analýzy je podporovat silné stránky podniku a potlačovat slabé stránky a také současně reagovat na potenciální příležitosti a hrozby (Grasseová a kol., 2010).

Analýza vnějšího prostředí neboli makroprostředí, je tvořena z ekonomických, demografických, sociálních, kulturních, technických, technologických a legislativních podmínek. Cílem této analýzy je najít atraktivní příležitosti a vyhnout se možným problémům, které podniku hrozí. Mezi největší hrozby patří konkurence, které se v dnešní době moc nedá vyhnout a může mít podobu soupeření mezi podniky. Firma by měla vyhodnotit své příležitosti z hlediska atraktivnosti a pravděpodobnosti úspěchu. Podobně hodnotíme hrozby podle závažnosti a pravděpodobnosti výskytu (Vašítková, 2014).

Do analýzy vnitřního prostředí neboli mikroprostředí, se zahrnují zákazníci, kteří jsou nejdůležitějším faktorem analýzy. Dále jsou zde zahrnuti dodavatelé, kteří ovlivňují efektivitu získávání zdrojů (materiál, stroje, zařízení), které jsou podstatné pro plnění funkcí podniku. Nezbytná je analýza konkurence uvnitř odvětví, konkurence substitutů a nových potenciálních konkurentů. Srovnáváme marketingový mix s konkurenčním. Poslední jsou marketingoví prostředníci, kteří plní funkci zprostředkovatelů služeb, ale také veřejnost, jako je vláda, místní komunita, média (Vašítková, 2014).

Každá firma je něčím specifická, a proto záleží na vedoucích pracovnících, aby dokázali situaci správně zanalyzovat a vyhodnotit (Vašítková, 2014).

## 2.5 Shrnutí teoretické části

Jeden z nejnáročnějších úkolů manažerů a personalistů firem je vytvořit efektivní, motivující a spravedlivý systém odměňování. Je třeba si udržovat zaměstnance, kteří jsou pro firmu klíčoví, motivovat je, aby jejich výsledky byly co nejlepší. Strategie odměňování je soubor obecných zásad, které odpovídají hodnotám organizace a pomáhají dosáhnout podnikatelských cílů. Systém odměňování je realizován v podmínkách vnitřního a vnějšího prostředí, které je ovlivňováno různými faktory, které mají na tento systém značný vliv. Proces tvorby systému odměňování se skládá z následujících kroků:

1. analýza prostředí, ve kterém se podnik nachází,
2. plánování prostředků, které podnik je schopen vynaložit na odměňování zaměstnanců,
3. stanovení předpisů, dle kterých se podnik bude muset řídit,

4. zjištění situace na trhu práce,
5. stanovení vnitřní struktury mezd a platů,
6. stanovení zaměstnaneckých výhod,
7. implementace a kontrola systému odměňování.

Při tvorbě systému odměňování musí být stanovena měřítko úspěšnosti, která slouží jako základna pro vyhodnocování tohoto systému, mezi které patří například fluktuace zaměstnanců nebo produktivita práce. Důležité jsou také ukazatele trhu práce, které charakterizují jeho vývoj. Mezi tyto ukazatele je možné zařadit míru ekonomické aktivity, míru zaměstnanosti a nezaměstnanosti. Dále nezaměstnanost dělíme dle délky na krátkodobou a dlouhodobou a dle příčin na frikční, strukturální a cyklickou.

Jedním z důvodů, proč by měli zaměstnanci pro firmu pracovat vyjadřuje celková odměna. Ta je složena z hmotných a nehmotných odměn. Mezi hmotné odměny patří nároková složka odměňování, což je mzda nebo plat a nenároková složka, která je složena ze zaměstnaneckých výhod. Mezi nehmotné odměny řadíme pochvaly, kariérní růst, větší samostatnost atd.

Další podkapitolou v této teoretické části bakalářské práce je motivace zaměstnanců, která hraje důležitou část pro úspěch firmy. Dobře motivovaní zaměstnanci jsou ti, jejichž cíle jsou jasně stanovené. Každý zaměstnanec by měl být spravedlivě odměněn za svůj výkon a měl by mít prostor pro realizaci svých cílů. Proces motivace se skládá z uvědomění si svých potřeb, stanovení cíle a uskutečnění kroků, které jsou potřeba k dosažení tohoto cíle.

Aby organizace zjistila, zda jsou v ní zaměstnanci spokojeni je třeba použít patřičné metody, které napomůžou ke zjištění těchto informací. Jednou z těchto metod může být právě dotazování, které se uskutečňuje ve formě buď osobního, telefonického, písemného, nebo online dotazování. Tento dotazník by měl být formálně upravený, srozumitelný a jednoduchý pro vyplnění. Po obdržení vyplněných dotazníků od respondentů je možné použít různé programy pro zpracování těchto dat, jako je například Microsoft Excel a poté už je jednodušší tyto informace interpretovat. Pro zjištění silných a slabých stránek podniku, příležitostí a hrozeb je možné použít SWOT analýzu, díky které se v budoucnosti organizace může vyhnout možným problémům, které podniku hrozí.

### 3 Analýza současného stavu podniku

V praktické části bude nejprve představena společnost OSIsoft Czech Republic, s.r.o., kde budou zmíněny základní údaje o společnosti, její historie a charakteristika produktů, které nabízí. Poté bude popsán současný stav firmy z hlediska zaměstnanců, mezd a jejich benefitů a následně bude provedena analýza pomocí dotazníkového šetření o spokojenosti zaměstnanců v organizaci, fluktuace zaměstnanců, produktivity práce a SWOT analýza.

#### 3.1 Představení společnosti OSIsoft Czech Republic, s.r.o.

V této kapitole jsou všechny údaje získány na základě rozhovoru s vedoucími týmu vývojářů a technické podpory pro zákazníky.

##### 3.1.1 Základní údaje o společnosti

Datum vzniku:	5. května 1999
Sídlo:	Frýdek – Místek, Emy Destinové 696, PSČ 73802
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	100 000 Kč
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (Justice, 2018)

Posláním společnosti OSIsoft Czech Republic, s.r.o je umožnit svým zákazníkům efektivně transformovat jejich podniky. Vizí podniku je držet krok s technologickým vývojem a obnovovat současný systém, být dobrými partnery zákazníků a udržovat s nimi dlouhodobou spolupráci s nabídkou širokého portfolia efektivních řešení pro budoucnost. (Rozhovor s manažerem pobočky, 2018)

##### 3.1.2 Historie společnosti

Vznik původní společnosti s názvem “Plant Information System Software” se datuje do roku 1999, kdy ve firmě působil jediný programátor, jehož hlavní náplní byla spolupráce s jediným zákazníkem, tehdejší společností OSIsoft GmbH situovanou ve Frankfurtu v Německu. Ta byla největší evropskou pobočkou spolupracující s americkou společností OSIsoft, LLC s hlavním sídlem v San Francisco Bay Area, Kalifornie, Spojené Státy Americké.

Česká pobočka se postupem času rozrůstala jak v počtu zaměstnanců, tak ve škále služeb, které pro tohoto zákazníka poskytovala. S průměrným růstem jednoho člověka za rok se původní vývojářské oddělení rozšířilo o zákaznickou podporu a ve výsledném počtu deseti

zaměstnanců došlo v roce 2009 k připojení této malé, ale kvalitní pobočky, k mateřské společnosti OSIsoft, LLC, která v tomto roce všechny menší firmy orientované na produkci a práci se softwarem této společnosti skupovala. Firma Plant Information System Software se tedy přejmenovala na OSIsoft Czech Republic s.r.o.

### **3.1.3 Charakteristika společnosti**

Firma OSIsoft Czech Republic, s.r.o je softwarová společnost, jejíž hlavním produktem je soubor aplikací sloužící ke sběru dat z různých datových zdrojů do jednotného datového úložiště, ze kterého se dají posléze tato data vizualizovat, analyzovat, přepočítávat a zušlechťovat. Tomuto produktu se říká PI Systém. Tento produkt není šitý na míru. Jedná se o univerzální soubor aplikací, který se dá nasadit kamkoliv a umožňuje sběr dat z jakéhokoli datového zdroje v jakémkoli průmyslovém procesu. Produkt využívají zákazníci z chemického, energetického, metalurgického, automobilového, potravinářského, farmaceutického odvětví, ale také ze sféry bankovníctví a služeb. Výjimečností tohoto souboru aplikací je právě univerzálnost, která sjednocuje data z ostatních systémů do jediného a tím pádem zjednodušuje práci s těmito daty. Příkladem může být výrobní proces automobilky, ve kterém jsou nasazeny řídicí systémy Siemens, ABB a Honeywell, kde každá linka má na starost jiný díl auta. Tyto systémy si vzájemně nerozumí, a proto musí technik kontrolovat data na třech různých obrazovkách. PI Systém tuto díru v komunikaci řeší tím, že data přečte ze všech tří systémů a uloží je v jednotné databázi, v jednotném úložišti, takže technik poté pracuje pouze s jednou obrazovkou. Jedni z významných zákazníků firmy OSIsoft Czech Republic, s.r.o. v České republice jsou například společnosti ČEZ, a. s., MONDI Štětí, Unipetrol a ArcelorMittal.

## **3.2 Současný stav firmy**

V této kapitole je popsán současný stav firmy, co se týče struktury zaměstnanců, jejich vývoji a fluktuaci. Poté jsou zde rozebrány jejich mzdy a benefity.

### **3.2.1 Zaměstnanci**

Ve firmě OSIsoft Czech Republic, s.r.o. v současné době pracuje 18 zaměstnanců, z čehož všichni jsou muži. Pravděpodobným důvodem čistě mužského složení týmu je nezájem žen v Moravskoslezském kraji o tyto pozice a také zde mohou hrát roli náborové podmínky, které ženám nemusí vyhovovat. Pracovní pozice jsou rozděleny do tří skupin, a to na vývojové specialisty, zákaznickou podporu a obchodní oddělení. Na pozici vývojových specialistů je aktuálně zaměstnáno 9 lidí, jejichž hlavní náplní práce je programování software, na zákaznické podpoře pracuje zase 8 zaměstnanců, kteří mají za úkol odpovídat na technické

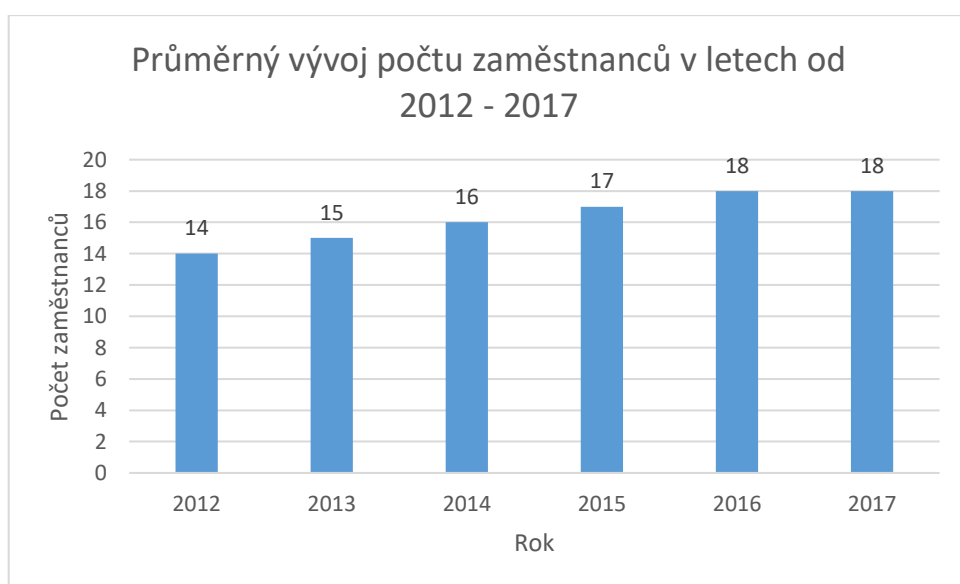


dotazy zákazníků, školit je a pomáhat při instalacích jednotlivých produktů a poslední zaměstnanec pracuje v obchodním oddělení, který má na starosti samotný prodej a marketing stávajících produktů a produktů nových. Všichni zaměstnanci jsou zaměstnáni na základě pracovní smlouvy na dobu neurčitou uzavřenou mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, kde dle zákoníku práce je vymezen druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do zaměstnání.

### 3.2.2 Vývoj počtu zaměstnanců za posledních 5 let

Jedním ze strategických cílů organizace je nábor 1 zaměstnance ročně z důvodu uchování si kvality poskytovaných služeb, což je viditelné v Grafu 3.1. Společnost velmi dbá na řádné zaškolení zaměstnanců, aby vykazovali co nejlepší pracovní výsledky. Toto školení je u nově přichozích zaměstnanců prováděno přímo v mateřské společnosti v Kalifornii a trvá okolo tří měsíců. Mezi jedny z hlavních kritérií náboru zaměstnanců patří ukončení 5letého studia na vysoké škole. Firma preferuje zejména mladé lidi, absolventy vysokých škol, kteří jsou přizpůsobiví a rádi se učí novým věcem, ale to neznamená, že není otevřena i pro ostatní zájemce, kteří už nějakou praxi mají.

Graf 3.1 - Průměrný vývoj počtu zaměstnanců v letech od 2012-2017



*Zdroj: Vlastní zpracování z interních materiálů organizace (2017)*

Díky udržování si kvalitních zaměstnanců ve firmě rostou také jejich průměrné mzdy.

### 3.2.3 Fluktuace zaměstnanců

V Tabulce 3.1 jsou zobrazeny informace o počtech přijatých zaměstnanců, počtech zaměstnanců, kteří odešli z organizace a celkový počet zaměstnanců v letech 2012 až 2017. Míru fluktuace byla změřena jako počet zaměstnanců, kteří opustili organizaci k celkovému

počtu zaměstnanců. Jelikož firma OSIssoft Czech Republic, s.r.o má v České republice v tuto chvíli jen 18 zaměstnanců a průměrný nárůst zaměstnanců ročně je jeden člověk, tak zde fluktuace není vysoká. Od roku 2012 do roku 2017 společnost opustili jen dva zaměstnanci. Z toho to byl jeden zaměstnanec, který pracoval na pozici technické podpory pro zákazníky a ten odešel do jiné firmy a druhý zaměstnanec, který pracoval jako vývojový specialista, byl přemístěn na jinou pobočku.

Tabulka 3.1 – Míra fluktuace v letech 2012-2017

Roky	Nástup	Výstup	Celkový počet zaměstnanců	Fluktuace
2012	1	0	14	0%
2013	1	0	15	0%
2014	2	1	16	6%
2015	1	0	17	0%
2016	1	0	18	0%
2017	1	1	18	6%

*Zdroj: Vlastní zpracování z interních materiálů organizace*

### 3.2.4 Mzdy

Společnost OSIssoft Czech Republic, s.r.o se nachází v soukromém sektoru, proto odměňuje zaměstnance příslušnou mzdou stanovenou v jejich pracovní smlouvě. Mzda je stanovována externí firmou, která dle stanovených kritérií vypočítá výši, kterou by měl zaměstnanec obdržet za svou vykonanou práci. Mzda obsahuje fixní a variabilní složku. Fixní mzda je podle úrovně pozice ve firmě každý měsíc pro zaměstnance stejná a vyplácena k 15. dni v měsíci. Pokud tento den připadá na svátek, sobotu či neděli, je mzda vyplacena v dřívějším termínu. Všichni zaměstnanci jsou tedy odměňováni mzdou smluvní.

Z Tabulek 3.2 a 3.3 je viditelné, že firma OSIssoft Czech Republic, s.r.o nabízí svým zaměstnancům nadprůměrné mzdy v porovnání s průměrnou mzdou v Moravskoslezském kraji v daných oborech. U vývojových specialistů je to až okolo 36 % více než je průměrná mzda v Moravskoslezském kraji a u technické podpory pro zákazníky je to okolo 18 % více. Také vývojoví specialisté dostávají o cca 1/4 více než technická podpora pro zákazníky z důvodu větší náročnosti práce.

Tabulka 3.2 – Výše průměrné mzdy vývojových specialistů

Průměrná hrubá mzda vývojových specialistů		
rok	ve firmě OSIsoft Czech Republic, s.r.o.	v Moravskoslezském kraji
2012	56 506 Kč	39 563 Kč
2013	58 353 Kč	38 992 Kč
2014	62 394 Kč	39 688 Kč
2015	68 367 Kč	41 159 Kč
2016	71 160 Kč	42 712 Kč

*Zdroj: Vlastní zpracování z ČSÚ a interních materiálů organizace*

Tabulka 3.3 – Výše průměrné mzdy technické podpory pro zákazníky

Průměrná hrubá mzda technické podpory pro zákazníky		
rok	ve firmě OSIsoft	v Moravskoslezském kraji
2012	38 697 Kč	31 519 Kč
2013	38 742 Kč	31 570 Kč
2014	38 812 Kč	31 740 Kč
2015	39 391 Kč	32 433 Kč
2016	40 779 Kč	33 667 Kč

*Zdroj: Vlastní zpracování z ČSÚ a interních materiálů organizace*

Forma mzdy obchodníka je odlišná od vývojových specialistů a technické podpory pro zákazníky. Sestává se z fixní částky, která se mění pouze v případě kariérního postupu v pozici obchodníka, variabilní částky, která se odvíjí od úspěšnosti zaměstnance v plnění svých měsíčních plánů (tato je vyplácena ve formě ročního bonusu) a provize, jež odpovídá 4 % prodeje obchodníka.

Zaměstnanci pracující v technické podpoře pro zákazníky mají ještě nárok na příplatky ke mzdě, které jsou:

**příplatek za práci v sobotu a neděli** – zaměstnanci je poskytnuta fixní částka 200 EUR a k tomu jeden den náhradního volna za práci v sobotu. Pokud zaměstnanec z nějakých důvodů nemůže do práce v daný den nastoupit, management firmy přiřadí tomuto zaměstnanci záložního zaměstnance, který by měl být v takovýchto případech k dispozici za chybějícího zaměstnance nastoupit. Tento pohotovostní záložník dostane vyplaceno 50 EUR, pokud nenastoupí jako náhrada a 200 EUR, pokud bude muset nastoupit do práce,

**příplatek za práci ve svátcích** – tento příplatek je stejně ohodnocen jako příplatek za práci v sobotu a v neděli.

Žádné další příplatky ke mzdě firma svým zaměstnancům neposkytuje.

### 3.2.5 Zaměstnanecké benefity

Sick days – jeden z běžných zaměstnaneckých benefitů v jiných zemích je ve firmě OSIsoft Czech Republic, s.r.o nabízen již od založení firmy, ale až v roce 2016 se firma globálně rozhodla podpořit pobočky, které z kulturních důvodů tento typ placené nemocenské neprovozují. V České republice jsou první dny klasické nemocenské neplacené, a proto se firma rozhodla tyto tři dny nahrazovat právě těmito sick days.

Zdravá svačinka a káva – každý zaměstnanec by se na pracovišti měl cítit v pohodě a jeho způsob výkonu práce by neměl vést ke zdravotním problémům. Toto se firma snaží dodržovat dodatečným přidělem zdravého ovoce a zeleniny v podobě tzv. Healthy Snacků. Pro zlepšení soustředěnosti zaměstnanců samozřejmě firma přispívá kvalitní kávou z kávovaru.

Školení – pro rozšiřování vědomostí v oblastech, které souvisí s výkonem práce jednotlivých zaměstnanců, nabízí firma každoroční rozpočet až \$5000, které má každý zaměstnanec k dispozici pro účely sebevzdělávání. Těmito penězi mohou být pokryty odborné kurzy, jazykové školy, specializované školení, certifikáty apod.

Parkování – zaměstnanci, kteří dojíždějí do práce autem, mají k dispozici placené parkoviště přímo před budovou pobočky, kde mohou celoročně parkovat zdarma – firma totiž hradí celoroční parkovací kartu.

Firemní notebook – podle typu práce mají zaměstnanci to nejkvalitnější IT vybavení, které jim usnadňuje výkon práce. Toto zahrnuje i firemní notebooky, které zaměstnanci mohou využívat i na soukromé účely.

13. plat – podle úspěšnosti firmy v daném roce má firma možnost své zaměstnance odměnit v podobě jednorázového finančního bonusu. Výše tohoto bonusu se odvíjí celkového zisku firmy v roce, ale i od kvality a výkonnosti zaměstnance. Vyplácen je jednotně v květnové mzdě.

Homeoffice – dle typu práce mají někteří zaměstnanci možnost svou práci vykonávat z domu.

Výměnný program – v rámci výměnného programu nabízí firma možnost měsíčního pobytu v jiné pobočce společnosti ve světě. Během tohoto pobytu vykonává zaměstnanec svou práci v jiném pracovišti a má možnost poznat a pracovat se zahraničními kolegy. Firma věří v to, že přímá spolupráce s člověkem z jiné pobočky přispívá rozvoji pozitivních vztahů mezi zaměstnanci a tím pádem i lepší komunikaci a kvalitě pracovních výsledků.

Letní pátky – vzhledem k nepříznivé pracovní době zaměstnanců na pozici technické podpory pro zákazníky se firma rozhodla nabídnout zaměstnancům placené volno v podobě čtyř pátků během letních prázdnin. Samozřejmě je tento benefit zaveden i pro ostatní pozice,

jelikož firma chce být férová ke všem zaměstnancům. Podle firmy dobře odpočatý zaměstnanec pracuje efektivněji a je více motivovaný.

Týden dovolené navíc – firma OSIssoft Czech Republic, s.r.o. poskytuje svým zaměstnancům 5 týdnů dovolené místo zákonem garantovaných čtyř týdnů.

### **Náklady na benefity**

Dle výše zmíněného seznamu benefitů samozřejmě firma vykazuje jisté náklady. Vzhledem k tomu, že nejsou benefity využívány všemi zaměstnanci na 100 %, níže uvedené údaje v tabulkách ukazují maximální částky, které firma může vynaložit pro jednotlivá oddělení v rámci jednoho roku.

V Tabulce 3.4 jsou vyčísleny náklady spojené se zaměstnanci pracujícími v pozici technické podpory pro zákazníky. Tabulka 3.5 shrnuje totéž pro vývojové specialisty a obchodníka.

Sick days, týden dovolené navíc a letní pátky byly vypočteny pro 8 zaměstnanců technické podpory pro zákazníky, kteří měli v roce 2017 průměrnou hrubou mzdu 40 799 Kč. Tato měsíční částka byla využita pro přepočítání na průměrnou denní mzdu zaměstnance tak, že se podělila 21 dny (průměrný počet dní v měsíci v roce 2017) a poté se vynásobila počtem dní (4 za letní pátky, 5 za sick days a týden dovolené navíc) a ve finále i celkovým počtem zaměstnanců na technické podpoře pro zákazníky. Podobným způsobem byly vypočteny i náklady na tyto benefity pro vývojové specialisty, kde se pro kalkulaci použila průměrná hrubá mzda 71 160 Kč a zohlednil se i jiný počet zaměstnanců na této pozici. Třináctý plat představuje jeden plat navíc vypočítaný z průměrných mezd dle pozic. Na výměnný pobyt v roce 2017 vyjeli dva zaměstnanci, jejichž náklady byly vypočítány okolo 350 000 Kč.

Jak je možné vidět, benefity se pro tyto různé pozice trochu liší – výměnný program není dostupný pro vývojové specialisty, zatímco Homeoffice není možné aplikovat na pozici technické podpory pro zákazníky.

Tabulka 3.4 - Benefity technické podpory pro zákazníky

Benefity technické podpory pro zákazníky	
Benefit	Náklady v roce 2017
Sick days	5 dní placeného volna = max. 77 712 Kč
Zdravá svačinka a káva	24 000 Kč
Školení	max. 40 000 USD = 823 440 Kč *
Parkování	14 400 Kč
Firemní notebook	pouze na vyžádání
13. plat	326 392 Kč
Výměnný program	výlohy spojené se služební cestou, výše podle destinace = 350 000 Kč
Letní pátky	4 dny placeného volna = 62 140 Kč
Dovolená navíc	1 týden = 77 712 Kč

*Zdroj: Vlastní zpracování (2017)*

\* Kurz převodu: ČNB 20,59 k 23. 3. 2018

Tabulka 3.5 - Benefity vývojářů a obchodníka

Benefity vývojových specialistů a obchodníka	
Benefit	Náklady v roce 2017
Sick days	5 dní placeného volna = max. 169 429 Kč
Zdravá svačinka a káva	24 000 Kč
Školení	max. 50 000 USD = 1 029 300 Kč *
Parkování	18 000 Kč
Firemní notebook	pouze na vyžádání
13. plat	711 600 Kč
Homeoffice	průměrně 2 dny v týdnu
Letní pátky	4 dny placeného volna = 135 542 Kč
Dovolená navíc	1 týden = 169 429 Kč

*Zdroj: Vlastní zpracování (2017)*

\* Kurz převodu: ČNB 20,59 k 23. 3. 2018

## Pracovní doba

Pracovní doba je závislá na druhu práce. Zaměstnanci zákaznické podpory mají pracovní dobu od 9 do 17 hodin z důvodu časových pásem, které každá pobočka po celém světě musí krýt a mají půl hodinovou přestávku na oběd, na kterou podle Zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, mají nárok po 6 hodinách nepřetržité práce. Co se týče vývojových specialistů a obchodníka, jejich pracovní doba je flexibilní a jejich výkon práce je založen na vysoké důvěře společnosti.

## Dovolená

Dle zákoníku práce, v aktuálním znění, je stanovena minimální výměra dovolené na 4 týdny pro zaměstnance, kteří za nepřetržitého pracovního poměru k témuž zaměstnavateli konali práci alespoň 60 dnů v kalendářním roce. Ve společnosti OSIssoft Czech Republic, s.r.o. zaměstnanci mají nárok na 5 týdnů dovolené.

### 3.2.6 Produktivita práce

Na základě vzorce 2.3, který je uveden v teoretické části této práce, se dá vypočítat produktivita práce zaměstnanců. Z účetní závěrky firmy OSIssoft Czech Republic, s.r.o, která je zveřejněna na portálu justice.cz, se dala získat veškerá potřebná data, jako je výše výnosů a náklady na materiál, energie a služby, ze kterých lze vypočítat přidanou hodnotu v letech 2012–2016. Údaje o průměrném počtu zaměstnanců byly zjištěny z interních materiálů firmy. Z Tabulky 3.6 lze usoudit, že největší nárůst produktivity práce byl v roce 2013, a to o 28 %, kdy daný rok bereme jako 100 %, díky nárůstu výnosů o 4 473 tis. Kč. V roce 2015 se zvýšily náklady na energie, materiál a služby o 47 013 mil. Kč, z důvodu rozšíření kanceláří a jejich rekonstrukcí.

Tabulka 3.6 – Produktivita práce na osobu

Produktivita práce na osobu						
Rok	Výnosy (v tis.Kč)	Náklady (materiál + energie + služby)	Přidaná hodnota	Průměrný počet zaměstnanců	přidaná hodnota/průměrný počet zaměstnanců (v tis.Kč)	Změna v %
2012	22 806 Kč	6 679 Kč	16 127 Kč	14	1 152 Kč	
2013	27 279 Kč	5 179 Kč	22 100 Kč	15	1 473 Kč	28%
2014	33 196 Kč	6 327 Kč	26 869 Kč	16	1 679 Kč	14%
2015	90 496 Kč	55 340 Kč	35 156 Kč	17	2 068 Kč	23%
2016	48 006 Kč	6 989 Kč	41 017 Kč	18	2 279 Kč	10%

*Zdroj: Vlastní zpracování*

## 3.3 Dotazníkové šetření

Pro účely této bakalářské práce byl sestaven anonymní dotazník pomocí internetové platformě Survio, který byl následně elektronicky zaslán v podobě přímého internetového odkazu všem osmnácti zaměstnancům české pobočky firmy OSIssoft Czech Republic, s.r.o. skrze vedoucího týmu technické podpory pro zákazníky v březnu roku 2018.

Tento dotazník obsahuje šestnáct otázek a je rozdělen do tří částí. První část dotazníku zahrnuje demografické otázky, které nás mají seznámit s věkem, délkou pracovního poměru a pracovní pozicí jednotlivých zaměstnanců. Druhá část je zaměřena na motivaci

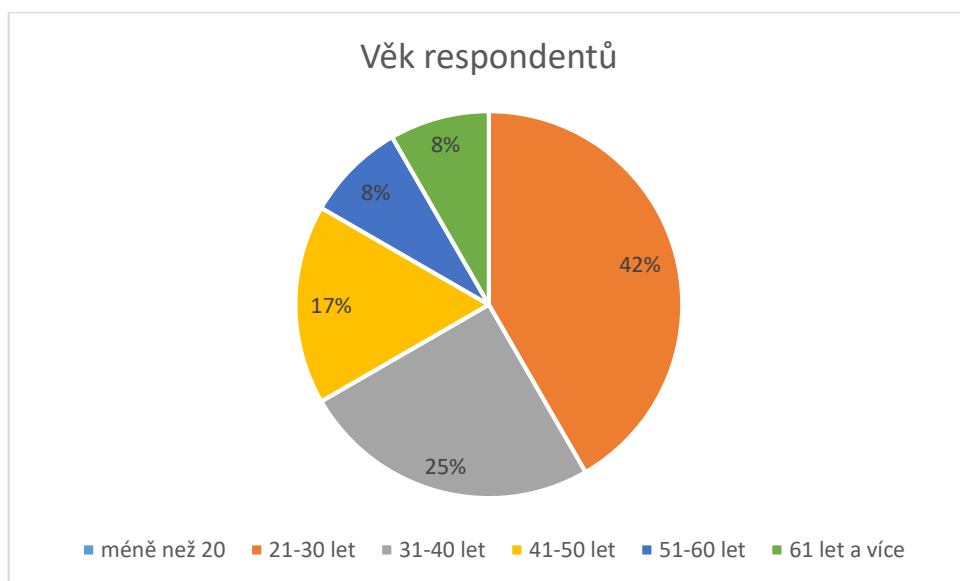
a spokojenost, tzn. zda jsou zaměstnanci spokojení s prací, kterou vykonávají a také s kolektivem, ve kterém pracují. Dále nám ukáže, jestli zaměstnance jejich nadřazený motivuje k dosažení co nejlepších výsledků a jaké jsou jejich motivační faktory. Poslední část dotazníku se zaměřuje na mzdu a zaměstnanecké výhody, zda jsou zaměstnanci spokojení s výší jejich měsíční mzdy a také jestli jsou dostatečně informováni o výhodách, které jim firma OSIsoft Czech Republic, s.r.o nabízí, popřípadě jaké další zaměstnanecké benefity by uvítali.

Dotazník vyplnilo celkem 12 z 18 respondentů, což představuje 66 % návratnost, kterou považují za dostatečnou pro provedení analýzy. Výsledky byly zpracovány v Excelu pomocí grafů.

### 3.3.1 Demografické otázky

Jak bylo již dříve zmíněno, ve firmě OSIsoft Czech Republic, s.r.o pracují jen muži. Všichni mají dokončenou vysokou školu s minimálním dosaženým titulem Mgr. či Ing., proto otázky na vzdělání nebyly v dotazníku položeny. Cílem první demografické otázky bylo zjistit věk respondentů. Jak je patrné z Grafu 3.2, největší zastoupenou skupinou pracující v této společnosti jsou lidé ve věku 21-30 let (42 %). Tyto můžeme považovat za absolventy vysokých škol, kterým je firma velmi otevřená. Další poměrně velkou skupinou jsou respondenti ve věku 31-40 let (25 %) a 41-50 let (17 %). Minoritními skupinami jsou pak respondenti ve věku 51-60 let (8 %) a 61 let a více (8 %). Nenachází se zde žádný respondent ve věku méně než 20 let, jelikož není možné absolvovat vysokou školu v tak nízkém věku.

Graf 3.2 - Aktuální věk zaměstnanců v březnu 2018



*Zdroj: Vlastní zpracování*



Podle Grafu 3.3 se dotazníkového šetření nejvíce zúčastnili zaměstnanci na pozici technické podpory pro zákazníky, kde z celkového počtu tvořili 67 % respondentů a zbylých 33 % byli programátoři. Důvodem menší účasti v tomto dotazníku může být právě jejich vysoká pracovní vytíženost.

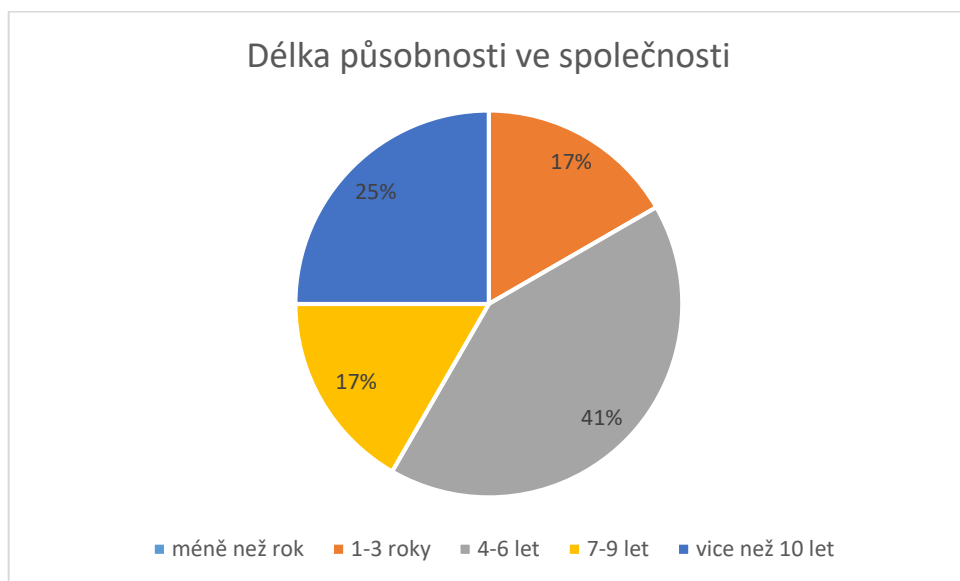
Graf 3.3 – Druh pracovní pozice



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Třetí demografická otázka byla zaměřená na délku působnosti ve firmě. V roce 2017 se firmě nepodařilo nabrat žádného nového zaměstnance, proto zde nikdo nepracuje méně než rok. Většina dotazovaných pracuje pro firmu 4-6 let (41 %) a 25 % respondentů pracuje u společnosti více než 10 let. V rozmezí 1-3 roky pracuje u společnosti 17 % dotazovaných a stejné procentuální zastoupení mají i respondenti, kteří zde pracují 7-9 let.

Graf 3.4 - Délka působnosti ve společnosti



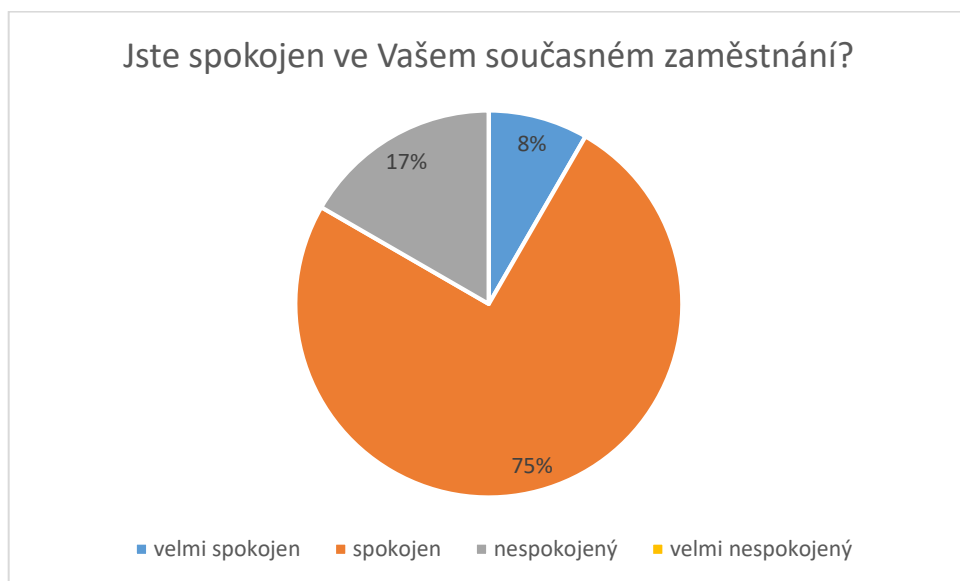
*Zdroj: Vlastní zpracování*

### 3.3.2 Otázky spojené s motivací a spokojenosti zaměstnanců ve firmě

#### 1. otázka: Jste spokojen ve Vašem současném zaměstnání?

Podle výsledků je v práci spokojeno 83 % zaměstnanců, z čehož je 10 % velmi spokojených a zbylých 90 % pouze spokojených, protože už mají nějaké výhrady. Až 17 % respondentů uvedlo, že je v zaměstnání nespokojených. Takže více než polovina respondentů tedy uvedla, že je v práci spokojená, z toho 40 % jsou programátoři a 60 % technická podpora pro zákazníky. Z uvedených 17 % respondentů, kteří jsou v práci nespokojeni, to jsou právě zaměstnanci technické podpory pro zákazníky ve věku 21-30 let, kteří zde pracují méně než 6 let. Důvodem může být jejich rutinní práce a pevně stanovená pracovní doba do pozdních odpoledních hodin.

Graf 3.5 - Spokojenost se zaměstnáním

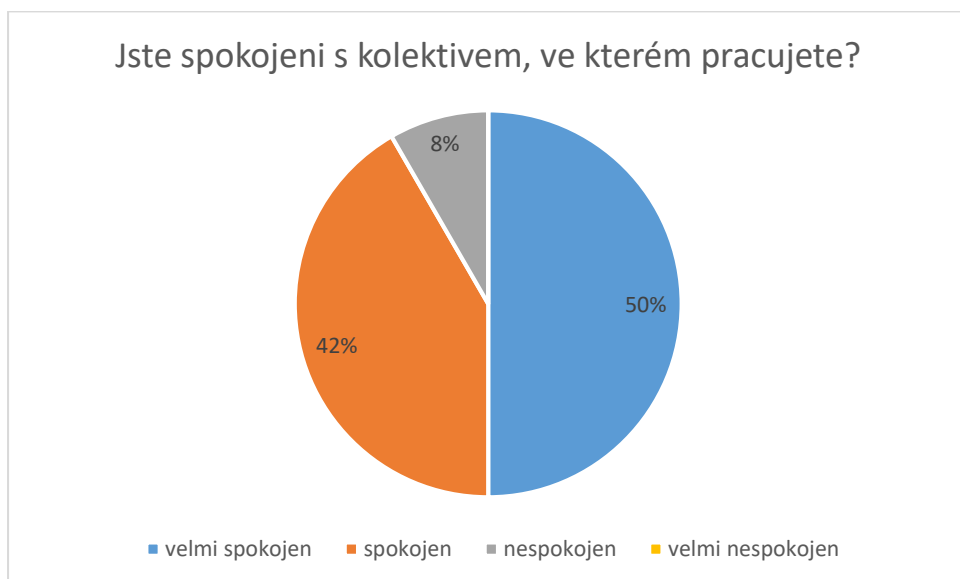


*Zdroj: Vlastní zpracování*

## 2. otázka: Jste spokojen s kolektivem, ve kterém pracujete?

Z průzkumu vyplývá, že polovina všech zaměstnanců je v kolektivu, ve kterém pracují, velmi spokojena. To napovídá o dobrých vztazích v týmech. Dále je 42 % respondentů jen spokojeno a pouhých 8 % je nespokojeno. Těchto 8 % zaměstnanců je v týmu technické podpory.

Graf 3.5 - Spokojenost s kolektivem

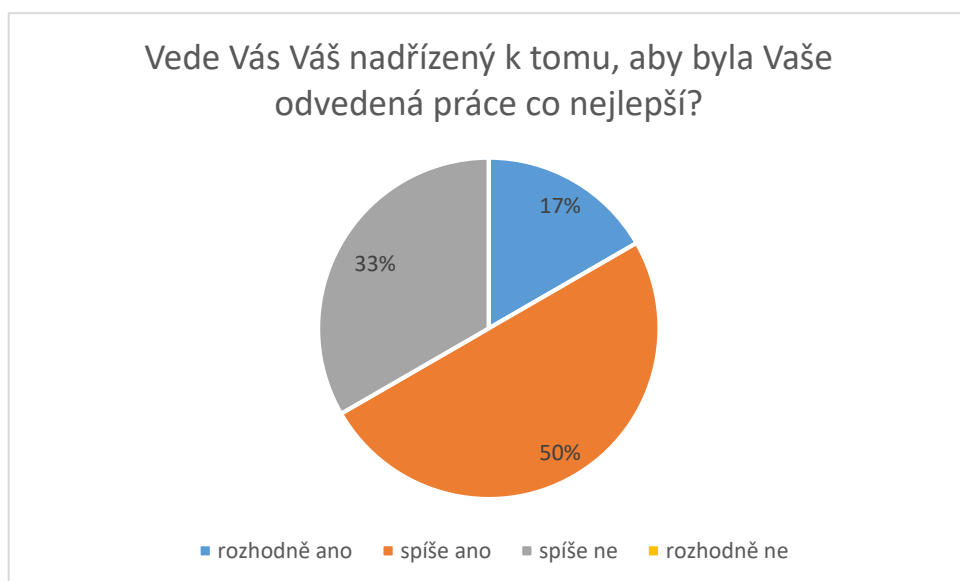


*Zdroj: Vlastní zpracování*

### 3. otázka: Vede Vás Váš nadřízený k tomu, aby byla Vaše odvedená práce co nejlepší?

Cílem další otázky bylo zjistit, zda management vede zaměstnance k odvedení co nejlepšího pracovního výkonu, což je velice důležité pro motivaci zaměstnanců. Z Grafu 3.6 je patrné, že dvě třetiny zaměstnanců je přesvědčeno, že je jejich odvedená práce závislá na rozhodnutích jejich nadřízených, zatímco třetina si myslí, že je jejich nadřízený do kvalitně vykonané práce nevede.

Graf 3.6 – Motivace z vedení



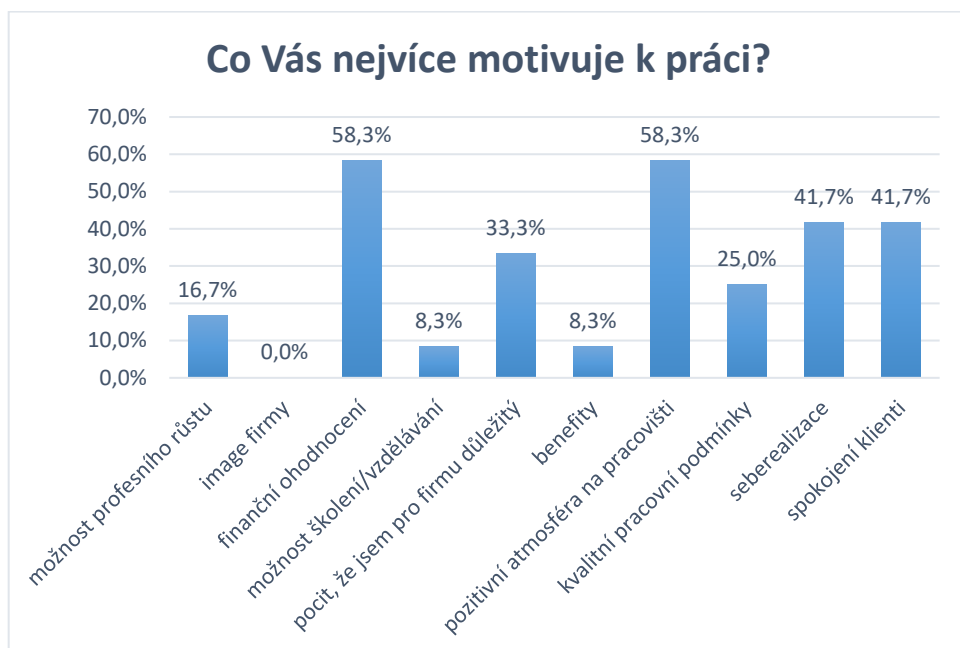
*Zdroj: Vlastní zpracování*

### 4. otázka: Co Vás nejvíce motivuje k práci?

Tato otázka byla zaměřena konkrétně na faktory, které zaměstnance motivují k práci. K dispozici bylo celkem 10 možností, ze kterých mohl respondent vybrat maximálně tři pro něho nejdůležitější.

Na Grafu 3.7 můžeme pozorovat, že mezi první dva největší motivátory patří finanční ohodnocení a pozitivní atmosféra na pracovišti, což považuje za nejdůležitější nadpoloviční většina respondentů. V dnešní době patří právě mzdové ohodnocení k hlavním faktorům, podle kterého si lidé vybírají své zaměstnání. V některých případech i přes veškerý stres špatné vztahy s kolegy či nestálou pracovní dobu je výše mzdy to, co zaměstnance drží v zaměstnání. V takových případech to nepřispívá jedinci jak v osobním životě, tak celkově jeho zdraví. Proto je třeba řídit se i jinými faktory při výběru zaměstnání.

Graf 3.7 - Pracovní motivátory

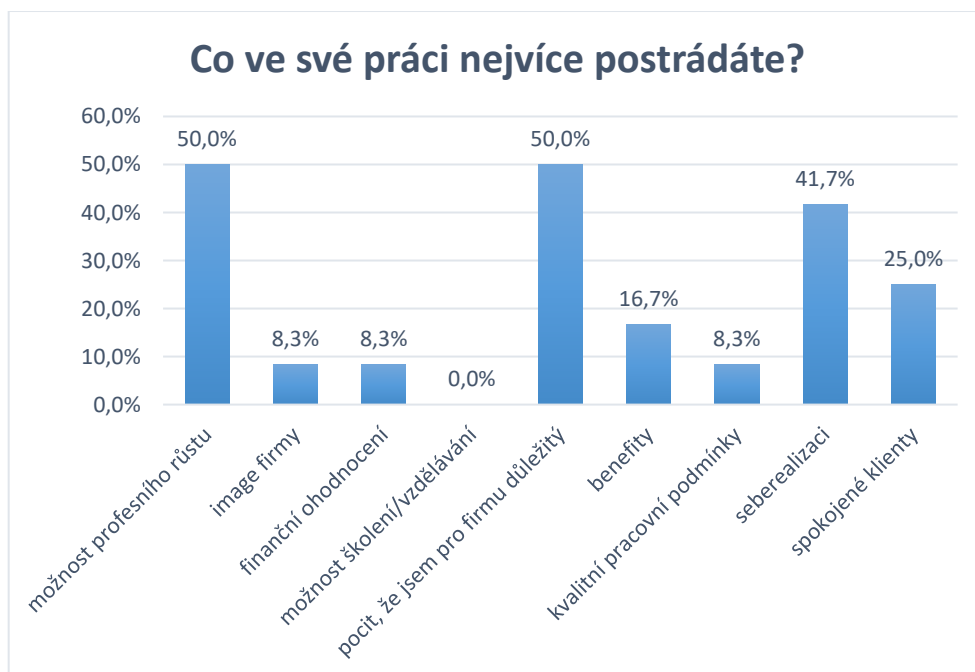


*Zdroj: Vlastní zpracování*

#### 5. otázka: Co ve své práci nejvíce postrádáte?

Další otázka zjišťovala, co naopak zaměstnanci v jejich zaměstnání postrádají. Výsledky můžeme vidět na Grafu 3.8 – polovina zaměstnanců postrádá možnost profesního růstu a také pocit, že jsou pro firmu důležití.

Graf 3.8 - Chybějící motivátory v práci



*Zdroj: Vlastní zpracování*

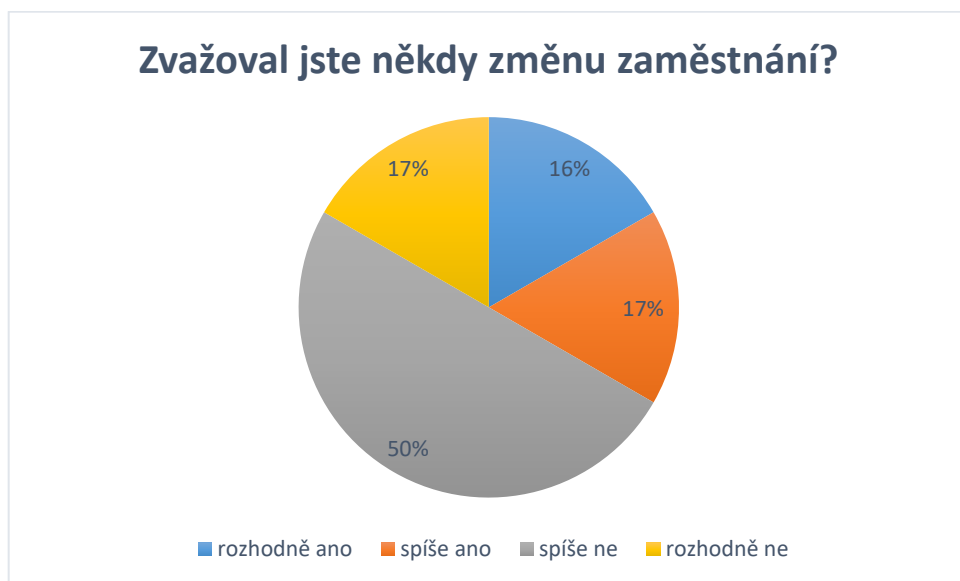
## 6. otázka: Jak by Vás firma mohla více motivovat, abyste se cítil spokojeně?

Otázka č. 6 byla jedna z mála otázek, která byla otevřená. V mnoha případech odpovědi respondentů odpovídaly tomu, co již uvedli u předchozích otázek – zmiňovali uspokojitelnou výši mzdy ve formě bonusů, dále pak příspěvky ke mzdě ve formě stravenek, příspěvku na dojíždění, možnosti pracovat z domu apod. Zajímavou motivací by mohla být také odpověď týkající se otevřenosti vedení a jejich schopnosti naslouchat zaměstnancům. Ve firmě prý toto aktuálně nefunguje na uspokojující úrovni. Mezi poslední zajímavé odpovědi bychom mohli zahrnout schopnost plánování dlouhodobého vývoje na základě vzájemné diskuse s managementem. Zaměstnanci mají dojem, že se po určité době jejich profesní život začne zpomalovat a stagnovat. V takovou chvíli by bylo vhodné, aby management vstoupil do otevřené diskuse a pomohl zaměstnanci s plánováním. A podle několika respondentů se toto dosud neděje. Na tyto otevřené otázky odpovídali zejména pracovníci technické podpory pro zákazníky.

## 7. otázka: Zvažoval jste někdy změnu zaměstnání?

Na tuto otázku odpovědělo pouze 33 % kladně, což hovoří o nadpoloviční spokojenosti zaměstnanců z hlediska pracovních příležitostí. Tito zaměstnanci v průměru pracují ve firmě 4-6 let. Zbývající dvě třetiny respondentů změnu práce nezvažovali.

Graf 3.9 – Změna zaměstnání



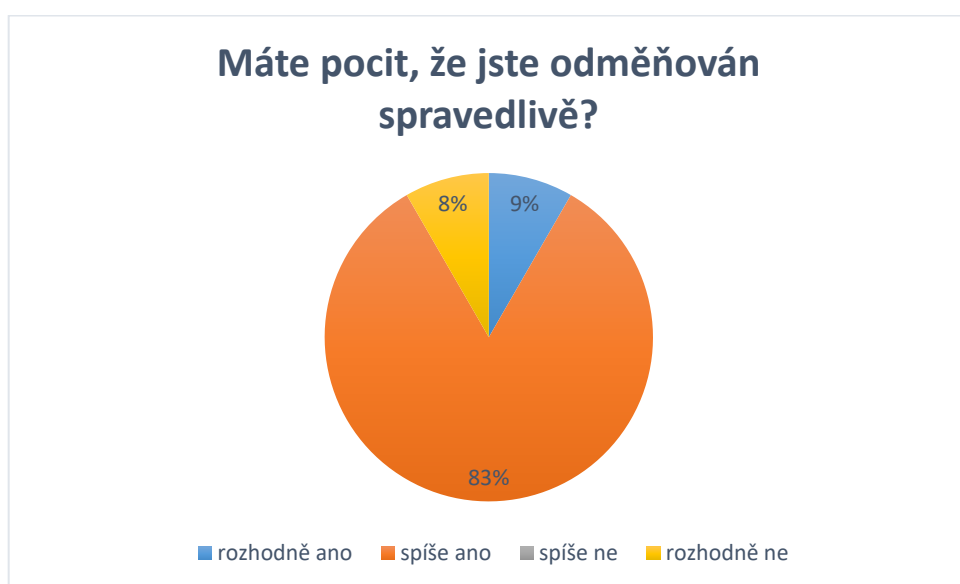
*Zdroj: Vlastní zpracování*

### 3.3.3 Otázky spojené s odměňováním zaměstnanců v organizaci

#### 1. otázka: Máte pocit, že jste odměňován spravedlivě?

Pro otázku spravedlivosti odměňování použila většina (83 %) respondentů odpověď „spíše ano“. Práce je zjevně dostatečně náročná a zaměstnanci nemají dojem, že by byli nadměrně, případně nedostatečně odměňováni. Pouhých 8 % dotazovaných tvoří zaměstnanci, kteří mají dojem, že jsou odměňováni nespravedlivě. Těchto 8 % patří právě do skupiny respondentů pracujících na pozici technické podpory pro zákazníky. Důvodem může být náročnější práce a nedostatečně splněné finanční či jiné požadavky zaměstnance.

Graf 3.10 - Spravedlivé odměňování

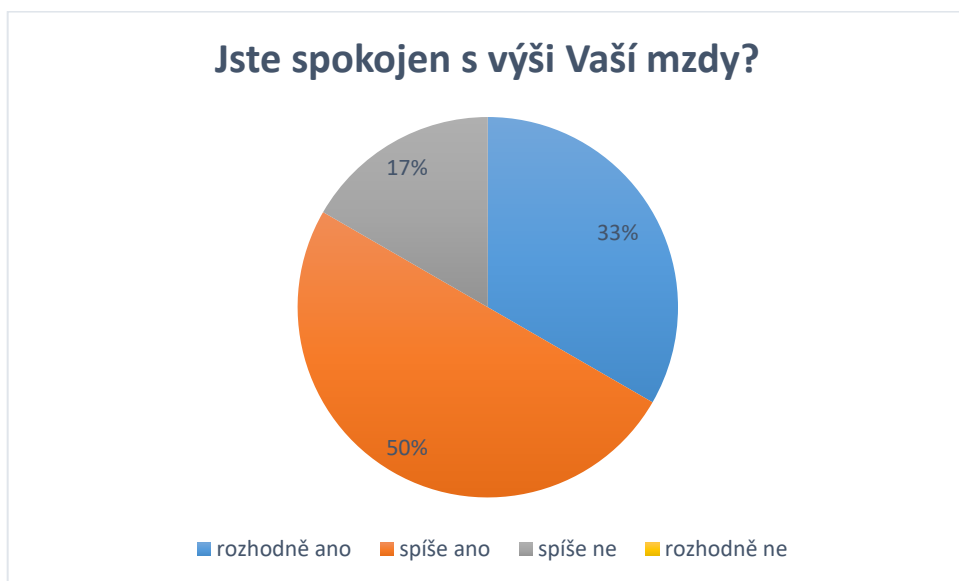


*Zdroj: Vlastní zpracování*

#### 2. otázka: Jste spokojen s výši Vaší mzdy?

Vzhledem k faktu, že firma OSIsoft Czech Republic, s.r.o provozuje pobočku Americké společnosti v Moravskoslezském kraji s platy odpovídající Pražským měřítkům, se dá očekávat, že zaměstnanci budou se svými platy spokojeni. Toto se potvrdilo a 83 % dotazovaných zaměstnanců to tak také cítí. Kupodivu se mezi dotazovanými našlo pár (17 %), kteří by si představovali jinou mzdu. Těchto 17 % jsou zaměstnanci technické podpory pro zákazníky ve věku 21-30 let, kteří mají nižší mzdu než vývojoví specialisté.

Graf 3.11 - Spokojenost s výši mzdy

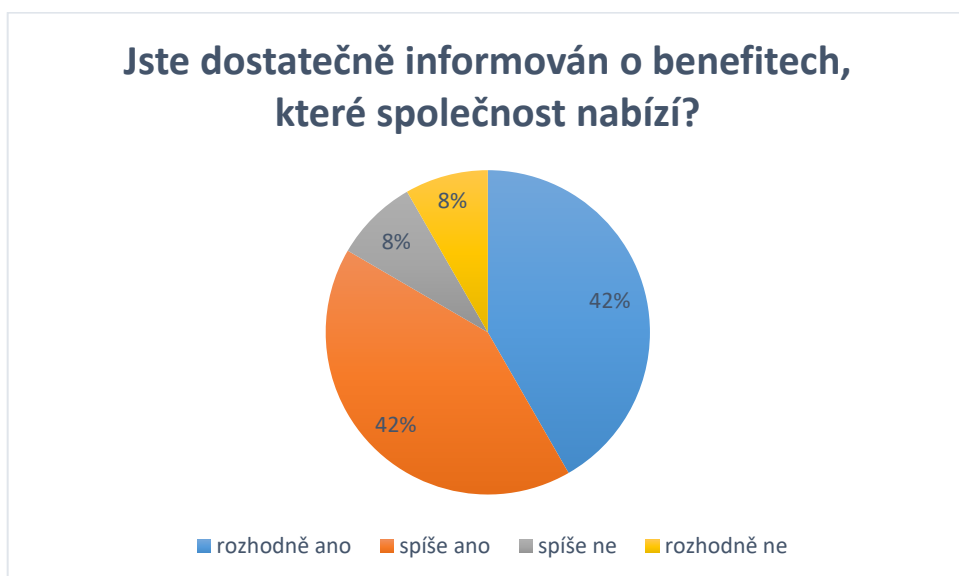


*Zdroj: Vlastní zpracování*

### 3. otázka: Jste dostatečně informován o benefitech, které společnost nabízí?

Další otázka zjišťovala, zda se zaměstnanci cítí být dostatečně informováni o nabízených benefitech společnosti. Výsledky je možné vidět z Grafu 3.12 – 42 % odpovědělo kladně – jsou plně informováni o benefitech společnosti. Dalších 42 % respondentů také odpovědělo kladně, ovšem s podotknutím, že se necítí zcela informováni, tzn. nejsou si vědomi všech nabízených benefitů. Pouze zanedbatelné procento respondentů odpovědělo záporně.

Graf 3.12 - Informovanost o benefitech



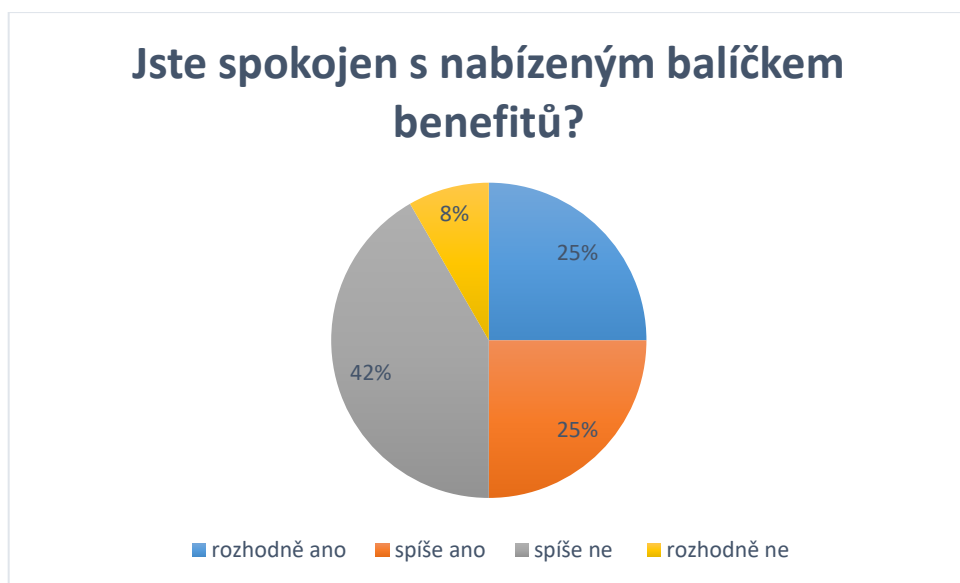
*Zdroj: Vlastní zpracování*



#### 4. otázka: Jste spokojen s nabízeným balíčkem benefitů?

Touto otázkou se respondenti rozdělili na přesné poloviny. I přes širokou nabídku benefitů a také velmi dobrou informovanost zaměstnanců, která vyplývá Grafu 3.12, kdy 42 % respondentů odpověděla, že je zcela informována o benefitech, je zde polovina zaměstnanců, a to především zaměstnanci technické podpory pro zákazníky, kteří s tímto balíčkem spokojeni nejsou.

Graf 3.13 - Spokojenost s nabízeným balíčkem benefitů

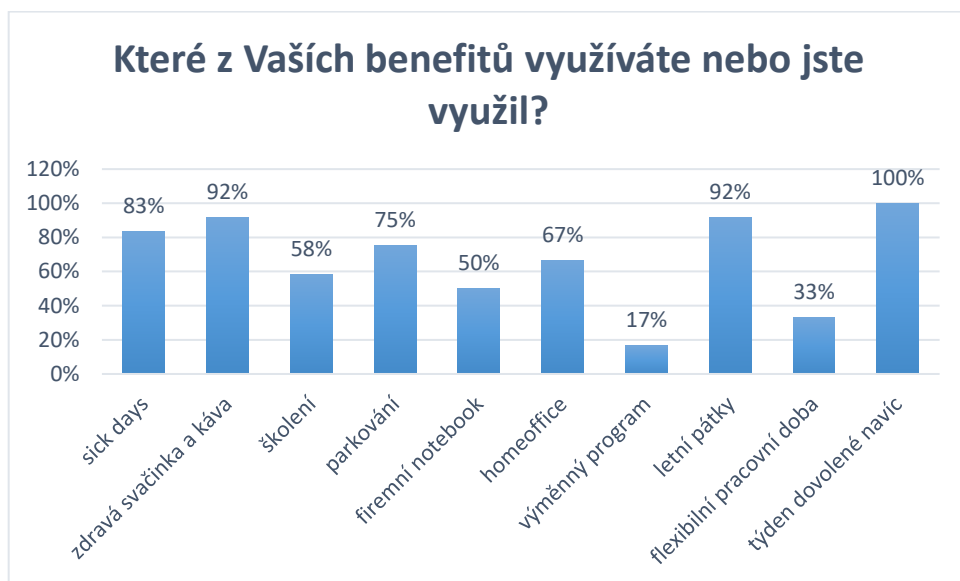


*Zdroj: Vlastní zpracování*

#### 5. otázka: Které z Vašich benefitů využíváte nebo jste využil?

Nejvíce využívanými benefity jsou bezesporu týden dovolené navíc, možnost volných pátků v období letních prázdnin, dále pak občerstvení zdravou svačinkou ve formě ovoce a oříšků a kvalitní kávou. Zaměstnanci dále rádi využívají možnost tzv. sick days a s oblibou používají parkoviště. Mezi méně využívané benefity patří výměnný program, který je však dostupný jen pro zaměstnance technické podpory pro zákazníky a pouze za splnění určitých profesních kritérií (seniorita, nutnost specifických školení). Firma sice nenabízí nejžádanější benefity poskytované zaměstnancům v IT sektoru dle Grafu 2.5 v teoretické části, zato ale kompenzuje tyto nedostatky ve formě jiných benefitů. Velmi oblíbené stravenky nahrazuje zdravou svačinkou a kávou, obecně méně poskytované kurzy angličtiny firma nahrazuje ve formě vysokého příspěvku na školení.

Graf 3.14 - Využití benefitů v organizaci



*Zdroj: Vlastní zpracování*

## 6. otázka: Jaký jiný benefit byste uvítal?

V této otevřené otázce se respondenti technické podpory pro zákazníky vyjádřili, že by rádi uvítali benefity, jako jsou homeoffice a pružnou pracovní dobu a všichni zaměstnanci se shodli na stravenkách, benefitním programu na sportovní aktivity a služebním mobilu.

## Shrnutí dotazníkového šetření

Z dotazníku již lze vidět, že ve firmě existuje diverzita mezi zaměstnanci, ať už ve věku zaměstnanců či jejich délce pracovního poměru, tak i ve spokojenosti s vykonáváním dané práce. Již na začátku dotazníku bylo zřejmé, že jsou zaměstnanci pracující na pozici vývojového specialisty vyloženě spokojeni, zatímco mladší zaměstnanci, kteří jsou ve firmě teprve několik let, mají vůči firmě jisté výhrady. Z dalších otázek dále vyplynulo, že je práce v týmu spíše uspokojivá, ale našlo se pár zaměstnanců (opět pracujících na pozici technické podpory pro zákazníky), kteří se v daném kolektivu necítí dobře.

Na otevřené otázky v dotazníku odpovídali převážně zaměstnanci technické podpory pro zákazníky, což opět vypovídá o touze postěžovat si nebo poukázat na něco touto anonymní formou na této pracovní pozici. Spokojený člověk si většinou nemá nač stěžovat, a protože se rozepsali převážně zaměstnanci technické podpory, je jasné, že práce na této pozici musí mít nějaké nedostatky.

Co se týče odměňování, nespokojení byli opět pouze zaměstnanci technické podpory. Podle otevřených otázek bylo zřejmé, že jsou tito zaměstnanci spíše nespokojení s narůstajícím

množstvím práce, kterou musí vykonávat a s tím spojená výše mzdy, která je pro srovnání s vývojovými specialisty nižší.

Ačkoli o benefitech zaměstnanci ví poměrně dost, z různorodých důvodů je nevyužívají plnohodnotně.

### 3.4 SWOT analýza systému odměňování

Vstupními daty do SWOT analýzy byl v prvé řadě samotný dotazník, ale také informace získané během rozhovoru s manažerem pobočky a vedoucími týmu. Obě tyto formy odhalily určité silné i slabé stránky firmy a naznačily možné příležitosti a hrozby, které je nutné ve firmě řešit.

Podle informací v Obrázku č. 3.1 je jasné vidět, že i když firma nabízí na svou lokalitu lukrativní mzdu, velkou škálu benefitů a dalších výhod, existují v ní jisté problémy, které firma zatím neumí řešit a které mohou mít demotivační účinky na zaměstnance. Mezi tyto problémy patří špatná komunikace mezi jednotlivými odděleními, což má za následek nedůvěru mezi zaměstnanci a s tím spojenou neochotu spolupracovat. Dalším velkým problémem je i nepohodlná pracovní doba, kterou musí zaměstnanci technické podpory pro zákazníky snášet. Firma by se měla zaměřit na vylepšení podmínek odměňování, aby zaměstnanci měli zájem benefity využívat. Mezi aktuální hrozby patří snížení produktivity práce zaměstnanců, z důvodu demotivace v práci a také hrozí odchod zaměstnanců do jiného zaměstnání.

Obrázek č. 3.1 – SWOT analýza systému odměňování



*Zdroj: Vlastní zpracování*

## 4 Interpretace výsledků a návrhy

Cílem poslední kapitoly této bakalářské práce je interpretovat výsledky z dotazníkového šetření a navrhnout změny, které povedou ke zlepšení stávajícího systému odměňování zaměstnanců, tzn. aby byl efektivnější a účinnější.

Vzhledem k tomu, že 83 % zaměstnanců pracuje ve společnosti více než 4 roky a od roku 2012 opustili firmu jen dva zaměstnanci, dá se předpokládat, že pracovní podmínky a s nimi spojená spokojenost zaměstnanců je na velmi dobré úrovni. To je možné vidět i z dotazníkového šetření, kdy 75 % respondentů uvedlo, že jsou v současném zaměstnání spokojeni a také 50 % respondentů neuvažovalo o změně zaměstnání. Firma v roce 2009 při spojení s americkou pobočkou přehodnotila výše mezd, což vedlo k nárůstu až o 30 %, protože se při přehodnocování brala v potaz průměrná mzda v IT sféře podle hlavního města Prahy. Od té doby se tato politika nezměnila, tudíž se dá předpokládat, že ke zvýšené spokojenosti zaměstnanců významně přispívá nadprůměrná mzda v Moravskoslezském kraji, která je v porovnání přibližně o 40 % vyšší (viz Tabulka 3.2 a 3.3).

Jedním z hlavních problémů společnosti ohledně benefitů je samotný nabízený balíček, o kterém 50 % respondentů prohlásilo, že s ním nejsou spokojeni. Na otevřenou otázku ohledně druhů benefitů, které by respondenti uvítali, bylo nejčastěji odpovězeno zaměstnanci technické podpory pro zákazníky. Ti postrádají benefity v podobě homeoffice a pružné pracovní doby. Dále by všichni zaměstnanci uvítali stravenky, benefitní program na sportovní aktivity a služební mobil. I přesto, že firma nabízí nadprůměrnou mzdu a ještě k tomu docela bohatý balíček benefitů, jsou zaměstnanci nespokojeni. Může to být způsobeno nedostatečným uvědoměním si nákladů, které je firma za zaměstnance ochotná vynaložit.

Prvním navrhovaným benefitem pro zaměstnance technické podpory pro zákazníky by byl homeoffice. U tohoto benefitu by však bylo nezbytné stanovit, kteří zaměstnanci by ho mohli využívat, protože pro samostatný výkon práce je potřebná dostatečná zkušenost, samostatnost a spolehlivost zaměstnance. Autorka navrhuje tento benefit poskytovat zaměstnancům, kteří jsou ve firmě déle než 3 roky, kdy se od zaměstnanců očekává, že už své práci rozumí a vědí, co mají dělat, a nepotřebují tak častou pomoc po jejich spolupracovnících a mohli by ho využívat 1x do týdne.

Další doporučení pro firmu se týká vytvoření nabídky zaměstnaneckých výhod v oblasti kulturních nebo sportovních akcí a také poskytování stravenek. V teoretické části této bakalářské práce byl zmíněn tzv. Cafeteria systém. Společnost Sodexo Pass Česká republika a. s. nabízí optimální sestavení benefitních programů tak, aby byly pro firmu efektivní a daňově

úsporné. Konkrétně pro firmu OSIsoft Czech Republic, s.r.o.by bylo vhodné využít služby „Cafeteria moje benefity“, které nabízejí širokou nabídku zaměstnaneckých výhod v oblasti sportu, kultury, cestování a zdraví. Zaměstnanci si mohou svobodně vybrat benefity dle jejich zájmů. Navrhovaný rozpočet pro jednoho zaměstnance na rok by byl 11 000 Kč, což by při 18 zaměstnancích činilo 198 000 Kč náklad pro firmu bez poplatků na udržování systému společnosti Sodexo Pass Česká republika a. s. Co se týká stravenek, tak společnost Sodexo Pass nabízí tzv. Stravenku Gastro Pass, která má hodnotu 118 Kč a je uplatitelná ve více než 30 000 restaurací po celé ČR. Průměrná částka za denní menu v Moravskoslezském kraji je 103 Kč. Podle Zákona o daních z příjmu, v současném znění, může zaměstnavatel uhradit maximálně 55 % z ceny stravenky. Zbývajících 45 % si hradí sám zaměstnanec a jsou pro ně nedaňovým nákladem. Pokud by zaměstnavatel poskytoval stravenku v hodnotě 118 Kč, po odečtení 45 % se náklad na stravenku rovná 65 Kč. Tato částka poté při průměrném počtu 21 pracovních dní v měsíci činí 16 380 Kč za rok na zaměstnance. Stravenky se však nevyplácí v případě pracovního volna zaměstnance (dovolená, sick days, letní prázdniny), což v této firmě činí odpočet celkem až 34 dní. Výsledné náklady by tedy mohly činit až 14 170 Kč na zaměstnance za rok.

Naopak benefit, který zaměstnanci moc nevyužívají je příspěvek na školení, který v současné době na jednoho zaměstnance v přepočtu na české koruny kurzem ČNB 20,59 Kč k 23.3. 2018 činí 102 930 Kč. Autorka by navrhovala, aby společnost OSIsoft Czech Republic, s.r.o. naplánovala na rok dopředu školení, které bude povinné pro všechny zaměstnance a bude se konat v jejich pracovní době. Na toto školení bude vyhrazená poloviční částka ze stávajících 102 930 Kč a druhou polovinu si budou moct zaměstnanci dobrovolně využít na ostatní možnosti školení. S tím souvisí i možnost zdokonalení si úrovně angličtiny pomocí kurzů angličtiny, které by se konaly přímo ve firemních prostorách. Tímto způsobem se zaměstnanci potřebnou úroveň angličtiny doučí během několika prvních měsíců po přijetí do firmy. Na tyto kurzy angličtiny je možné dostat finanční podporu ve výši až 85 % z celkové vzdělávací aktivity prostřednictvím projektu Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II (POVEZ II), který je spolufinancován z Evropského sociálního fondu v rámci Operačního programu Zaměstnanost a státního rozpočtu České republiky. Průměrná cena 1 skupinové lekce pro firmy se pohybuje okolo 500 Kč za hodinu. Autorka by navrhovala tento kurz mít 2x týdně od 9 hodin ráno do 10 hodin ráno, jelikož je to snazší z hlediska organizace práce. V případě naplánování kurzu na odpoledne by hrozilo, že by zaměstnanci museli mnohdy zůstat na telefonu se zákazníkem a kurz by tímto nemohli na 100 % absolvovat. Celkem za rok

(52 týdnů, 2x týdně) při ceně 500 Kč by to firmu stálo 52 000 Kč bez finanční podpory, což by bylo hrazeno z rozpočtu na školení.

Vzhledem k nízké oblíbenosti benefitu výměnného programu by autorka doporučovala jeho celkové zrušení. Náklady firmy spojené s tímto benefitem jsou příliš vysoké v porovnání s přidanou hodnotou, kterou zaměstnanec absolvující tento program firmě přinese. Přidanou hodnotou se rozumí pozitivní přínos firmě. Zaměstnanec vyslaný do jiné pobočky na dobu jednoho měsíce pouze vykonává práci, kterou by jinak mohl dělat v domácí pobočce, má možnost seznámit se s cizím prostředím a se svými kolegy, avšak dle autorky toto seznamování zdaleka nevykompenzuje spojené s cestováním a bydlením poblíž zahraniční pobočky.

Jedním z nedostatků, které ve firmě zaměstnanci pociťují, je dle manažera pobočky vnitřní komunikace mezi jednotlivými odděleními – ať už se jedná o vztah mezi vývojovými specialisty a technickou podporou pro zákazníky, tak i mezi vedením firmy a zaměstnanci obecně. Podle dotazníku sice byla spokojenost v rámci kolektivu velmi dobrá, avšak dle manažera pobočky se toto vztahuje pouze na kolektivy v jednotlivých odděleních. Tyto vztahy by se daly zlepšit formou teambuildingových akcí minimálně jednou ročně v rámci celé české pobočky. Jednalo by se o zajištění aktivit mimo firmu. Mezi moderní aktivity teambuildingu patří například různé strategické hry, sportovní aktivity, či zájezdy do přírody nebo vinných sklípků, které povedou ke spolupráci jednotlivých členů. Pro firmu je také důležité udržovat vztahy v jednotlivých odděleních, i když byly vyhodnoceny jako pozitivní. Vedoucí týmů by měli alespoň 1x měsíčně organizovat pohovor s každým zaměstnancem osobně a probrat aktuální stav zaměstnance, jeho spokojenost, nedostatky, cíle a další práci ovlivňující faktory. Tato setkání by dále mohla být rozšířená na úroveň celé pobočky, kdy by se shromáždili zaměstnanci ze všech oddělení a společně prodiskutovali aktuální situaci ve firmě, pobavili se o problémech a jejich řešeních a tímto způsobem vzájemně upevňovali vztahy.

Z důvodu změny obchodní strategie bojuje firma poslední dva roky s velkým nárůstem zákazníků, ale také s nízkým přísunem nových zaměstnanců. Toto je zapříčiněno díky vysokým nárokům na znalosti nových kandidátů a také díky nízké nezaměstnanosti v ČR, která jak lze vidět z Grafu 2.3 od prosince roku 2012 klesá o 1 % ročně. Nízký počet zaměstnanců technické podpory pak znemožňuje stávajícím zaměstnancům přesuny na jiné pozice či patřičné kariérové postupy. Toto pak vysvětluje nespokojenost respondentů dotazníku ohledně nemožnosti pracovního růstu. S nabývajícím počtem zákazníků by měla firma doplnit své vlastní řady o poměrově odpovídající počet zaměstnanců (v průměru jeden zaměstnanec na sto zákazníků). Aktuální způsob získávání nových zaměstnanců je skrze pracovní agentury, které posílají životopisy kandidátů splňujících požadovaná kritéria a pak se firma prezentuje na

veletrhu práce organizovaném na Vysoké škole báňské – Technické univerzitě v Ostravě. Tímto způsobem firma operuje posledních 5 let a počet zájemců ročně nepřesáhl číslo 3. Pravděpodobnou příčinou je nedostatečná úroveň znalosti anglického jazyka, který je pro komunikaci ve firmě absolutní podmínkou. Jedním z možných řešení by mohla být prezentace firmy v jiných lokalitách, jako například v Praze či Brně, kde je obecně očekávána lepší znalost cizích jazyků. Dalším řešením by mohla být užší spolupráce se studentskými spolky českých univerzit, které by mohly pomoci s vyvěšováním pracovních nabídek na školní nástěnky. Cílová skupina potenciálních zaměstnanců firmy jsou stejně především čerství absolventi vysokých škol. V neposlední řadě by mohla firma možné kandidáty přesvědčit o tom, že úroveň znalosti anglického jazyka může být dodatečně zdokonalena na hrazených kurzech angličtiny, které by se konaly přímo ve firemních prostorách.

V Tabulce 4.1 jsou shrnuty přibližné náklady vynaložené v roce 2017 na benefitech a také navrhované řešení nákladů, které by mělo firmě ušetřit peníze a zároveň i lépe motivovat zaměstnance. Pokud by firma zrušila výměnný program a zavedla stravenky a Cafeteria systém, tak by se její náklady zvýšily jen o 103 060 Kč a poskytovala by benefity, které si zaměstnanci přejí a byly by využívány a mohla by tím zvýšit jejich loajalitu a motivaci. Společnost se pak může stát atraktivnějším zaměstnavatelem a může získat kvalitní pracovníky.

Tabulka 4.1 - Náklady na benefity

Celkové náklady na benefity		
Benefity	Náklady v roce 2017 placené českou pobočkou	Navrhované řešení nákladů
Sick days	247 141 Kč	247 141 Kč
Zdravá svačina a káva	48 000 Kč	48 000 Kč
Školení	1 852 740 Kč	1 852 740 Kč
Parkování	32 400 Kč	32 400 Kč
13. plat	1 037 832 Kč	1 037 832 Kč
Výměnný program	350 000 Kč	0 Kč
Letní pátky	197 682 Kč	197 682 Kč
Dovolená navíc	247 141 Kč	247 141 Kč
Stravenky	x	255 060 Kč
Cafeteria systém	x	198 000 Kč
Celkem	4 012 936 Kč	4 115 996 Kč

*Zdroj: Vlastní zpracování z interních materiálů firmy (2017)*

## 5 Závěr

Systém odměňování vždy byl ve firmách nejdůležitějším prvkem motivace zaměstnanců a plnil nenahraditelnou úlohu ve vývoji pracovní kariéry, protože bez něj by neměli zaměstnanci důvod pracovat. V České republice je toto téma velmi rozšířené z důvodu vyšších nákladů na život při aktuální průměrné mzdě, zatímco v jiných (vyspělejších) zemích Evropské unie či v Americe jsou náklady na život v porovnání s průměrnou mzdou nižší. Tento nepoměr pak vede ke změně priorit tom, co zaměstnanec očekává od firmy, ve které pracuje.

V této bakalářské práci se autorka zabývala analýzou systému odměňování v IT firmě sídlící ve Frýdku-Místku, tedy v Moravskoslezském kraji. Jednalo se o českou pobočku jinak Americké firmy OSIssoft Czech Republic, s.r.o, která čítá přes 1300 zaměstnanců celosvětově, zatímco u nás jich eviduje pouze 18. Autorka měla možnost zkonzultovat aktuální situaci na téma odměňování zaměstnanců s manažerem pobočky, rozeslat dotazník všem zaměstnancům české pobočky a vyhodnotit jejich výsledky.

Česká pobočka firmy OSIssoft Czech Republic, s.r.o je na trhu od roku 1999 a s průměrným nárůstem jednoho zaměstnance za rok by mohla působit dojmem firmy s nekvalitním pracovním prostředím, ve kterém jsou zaměstnanci nespokojeni, avšak protože je fluktuace ve firmě téměř nulová, opak je pravdou. Z výsledků dotazníku bylo zjištěno, že jsou zaměstnanci spíše spokojeni, a to hlavně z důvodu velmi nadprůměrné mzdy (na Moravskoslezský kraj). Co se týče nabídky benefitů, v tomto ohledu již zaměstnanci úplně spokojeni nebyli. Z dotazníku vyplynulo, že firma v nabídce benefitů lehce pokulhává – buď nejsou na seznamu žádoucí položky, nebo nejsou stávající položky až tak atraktivní. Na základě těchto výsledků autorka došla k závěru, že právě tato nabídka benefitů musí být přehodnocená a rozšířená o položky, které jsou normálně nabízeny v jiných firmách. Jedná se o benefity: homeoffice pro technickou podporu pro zákazníky, dále pak příspěvky na sport, kulturu, a nakonec stravenky.

Dalším velkým problémem, se kterým se potýká převážně oddělení technické podpory pro zákazníky, je nedostatek zaměstnanců na pracovním trhu. Velké množství zákazníků způsobuje nadměrný počet požadavků na podporu a celkově snižuje spokojenost stávajících zaměstnanců. Na toto se autorka také zaměřila a navrhla možná řešení ve formě prezentace firmy na veletrzích práce ve větších městech v České republice a rozvinutím spolupráce firmy se studentskými spolky.



## Seznam použité literatury

### Odborná literatura

ARMSTRONG, Michael. *A handbook of human resource management practice*. 10th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2006. ISBN 0749446315.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Přel. Josef KOUBEK. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 12th ed. London: Kogan Page, 2012. ISBN 978-0-7494-6550-6.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy 13. vydání*. Přel. Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0648-6.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 978-80-251-0396-8.

BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Přel. Tomáš JUPPA. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

DYTRT, Zdeněk. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1589-6.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Základy managementu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. ISBN 978-80-248-3008-7.

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, Ekonomická fakulta, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.

HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3789-5.

- JUREČKA, Václav. *Makroekonomie*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4386-8.
- KAVAN, Michal. *Výrobní a provozní management*. Praha: Grada, 2002. ISBN 978-80-247-0199-8.
- KISLINGEROVÁ, Eva. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C.H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-882-8.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-0966-6.
- KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, , 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.
- KOZLER, Josef a Jan MATĚJKA. *Ekonomika, management, marketing v kostce: pro střední školy*. Havlíčkův Brod: Fragment, 1998. ISBN 978-80-7200-253-5.
- KRESTOVÁ, Terezie. *Management výroby a služeb*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3830-4.
- MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-301-1.
- MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-514-7.
- MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1678-7.
- MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.
- SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
- ŠUBRT, Bořivoj. *Obsluha mzdy a platu: odměna za práci a její obsluha, zúčtování mzdy (platu), pracovní a odpracovaná doba, splatnost a výplata mzdy (platu) a dalších peněžitých plnění, průměrný výdělek, srážky ze mzdy, kontroly státních orgánů a sankce, komplexní výklad s příklady a odpověďmi na otázky*. Olomouc: ANAG, c2014. ISBN 978-80-7263-887-1.
- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5037-8.

VYBÍHAL, Václav. *Mzdové účetnictví 2017: praktický průvodce*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0426-0.

## Elektronické dokumenty

Ministerstvo práce a sociálních věcí. *MPSV: Přehled o vývoji částek minimální mzdy. Vývoj minimální mzdy od jejího zavedení v roce 1991*. [online]. [cit. 2017-10-16]. Dostupné z:

<http://www.mpsv.cz/cs/871>

Businessinfo.cz. *businessinfo.cz* [online]. [cit. 2017-08-15]. Dostupné z:

<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zamestnanecke-benefity-a-dane-93526.html>

Ittalents.cz. *Jaké benefity si zaměstnanci v IT nejvíc přejí?* [online]. [cit. 2017-06-07].

Dostupné z: <https://www.italents.cz/cz/blog/28-jake-benefity-si-zamestnanci-v-it-nejvic-preji/>

Filosofie-uspechu.cz. *Jak motivovat zaměstnance*. [online]. [cit. 2012-08-03]. Dostupné z:

<http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/>

Veřejný rejstřík a sbírka listin. *Výpis z obchodního rejstříku* [online]. [cit. 2018-02-27].

Dostupné z:

<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrikfirma.vysledky?subjektId=235699&typ=PLATNY>

## **Seznam zkratek**

s.	strana
Sb.	Sbírky
s.r.o.	společnost s ručením omezeným

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 28.3.2018 .....

.....  
Lenka Jochimová

## Seznam obrázků

Obrázek č. 2.1 – Proces motivace .....	23
Obrázek č. 3.1 – SWOT analýza systému odměňování .....	48

## Seznam tabulek

Tabulka 3.1 – Míra fluktuace v letech 2012-2017 .....	31
Tabulka 3.2 – Výše průměrné mzdy vývojových specialistů .....	32
Tabulka 3.3 – Výše průměrné mzdy technické podpory pro zákazníky .....	32
Tabulka 3.4 - Benefity technické podpory pro zákazníky .....	35
Tabulka 3.5 - Benefity vývojářů a obchodníka .....	35
Tabulka 3.6 – Produktivita práce na osobu.....	36
Tabulka 4.1 - Náklady na benefity.....	52

## Seznam grafů

Graf 2.1 - Vývoj míry ekonomické aktivity 15-64letých od roku 2005 do roku 2017 .....	14
Graf 2.2 - Vývoj míry zaměstnanosti 15-64letých od roku 2005 - 2017 .....	15
Graf 2.3 - Vývoj míry nezaměstnanosti 15-64letých od roku 2005 - 2017 .....	15
Graf 2.4 - Vývoj minimální mzdy v letech 2001–2018 .....	17
Graf 2.5 - Benefity poskytované zaměstnancům v IT sektoru.....	21
Graf 3.1 - Průměrný vývoj počtu zaměstnanců v letech od 2012-2017.....	30
Graf 3.2 - Aktuální věk zaměstnanců v březnu 2018.....	37
Graf 3.3 – Druh pracovní pozice.....	38
Graf 3.4 - Délka působnosti ve společnosti .....	39
Graf 3.5 - Spokojenost se zaměstnáním.....	40
Graf 3.6 – Motivace z vedení.....	41
Graf 3.7 - Pracovní motivátory .....	42
Graf 3.8 - Chybějící motivátory v práci.....	42
Graf 3.9 – Změna zaměstnání .....	43
Graf 3.10 - Spravedlivé odměňování .....	44
Graf 3.11 - Spokojenost s výší mzdy .....	45
Graf 3.12 - Informovanost o benefitech.....	45
Graf 3.13 - Spokojenost s nabízeným balíčkem benefitů .....	46
Graf 3.14 - Využití benefitů v organizaci .....	47



## **Seznam příloh**

Příloha č. 1. – Dotazníkové šetření

## **Přílohy**

Příloha č. 1. – Dotazníkové šetření

Dobrý den,

jmenuji se Lenka Jochimová a jsem studentkou Vysoké školy Báňské, Technické univerzity v Ostravě, oboru ekonomika podniku. Tímto bych Vás chtěla požádat o několik minut Vašeho času pro vyplnění následujícího dotazníku o spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování ve firmě OSIsoft Czech Republic, s.r.o. Výsledná data budou použita pro účely bakalářské práce.

Děkuji za Vaši ochotu,

Lenka Jochimová

### **1. Jaký je Váš věk?**

- a) méně než 20 let
- b) 21-30 let
- c) 31-40 let
- d) 41-50 let
- e) 51-60 let
- f) 61 a více

### **2. Jaká je Vaše pracovní pozice?**

- a) technická podpora pro zákazníky
- b) programátor
- c) obchodník

### **3. Jak dlouho pracujete u společnosti OSIsoft Czech Republic, s.r.o.?**

- a) méně než rok
- b) 1-3 roky
- c) 4-6 let
- d) 7-9 let
- e) více než 10 let

**4. Jste spokojen ve Vašem současném zaměstnání?**

- a) velmi spokojen
- b) spokojen
- c) nespokojený
- d) velmi nespokojený

**5. Jste spokojen s kolektivem, ve kterém pracujete?**

- a) velmi spokojen
- b) spokojen
- c) nespokojen
- d) velmi nespokojen

**6. Vede Vás Váš nadřízený k tomu, aby byla Vaše odvedená práce co nejlepší?**

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

**7. Co Vás nejvíce motivuje k práci? (vyberte max. 3 odpovědi)**

- a) možnost profesního růstu
- b) image firmy
- c) finanční ohodnocení
- d) možnost školení/vzdělávání
- e) pocit, že jsem pro firmu důležitý
- f) benefity
- g) pozitivní atmosféra na pracovišti
- h) kvalitní pracovní podmínky
- ch) seberealizace
- i) spokojení klienti

**8. Co ve své práci nejvíce postrádáte. (vyberte max. 3 odpovědi)**

- a) možnost profesního růstu
- b) image firmy
- c) finanční ohodnocení

- d) možnost školení/vzdělávání
- e) pocit, že jsem pro firmu důležitý
- f) benefity
- g) kvalitní pracovní podmínky
- h) seberealizace
- ch) spokojení klienti

**9. Jak by Vás firma mohla více motivovat, abyste se cítil spokojeně?**

.....

.....

**10. Zvažoval jste někdy změnu zaměstnání?**

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

**11. Máte pocit, že jste odměňován spravedlivě?**

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

**12. Jste spokojen s výši Vaší mzdy?**

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

**13. Jste dostatečně informován o benefitech, které společnost nabízí?**

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

**14. Jste spokojen s nabízeným balíčkem benefitů?**

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

**15. Které z Vašich benefitů využíváte nebo jste využil?**

- a) sick days
- b) zdravá svačinka a káva
- c) školení
- d) parkování
- e) firemní notebook
- f) homeoffice
- g) výměnný program
- h) letní pátky
- i) flexibilní pracovní doba
- j) týden dovolené navíc

**16. Jaký jiný benefit byste uvítal?**

.....

.....